دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء

دراسة حالة "جامعة الشرق الأوسط"

The Role of Budgetary Planning as a Tool for Planning, Control, Motivation in Performance Evaluation

Middle East University Case Study

إعـداد الطالبة

رشا سليم ابراهيم ابراهيم

401210106

إشـراف الدكتور

نجيب محمد حموده مسعود

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون أول/2014

تفويـض

أنا الموقعه أدناه "رشا سليم ابراهيم ابراهيم" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة " **دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط**" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رشا سليم ابراهيم ابراهيم

التوقيع:

التاريخ: 31 / 12 / 2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط

وأُجيزت بتاريخ 31/ 12 / 2014

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور عبد الله أحمد دعاس	رئيساً	الشرق الأوسط	……………………………
الدكتور نجيب محمد مسعود	مشرفاً	الشرق الأوسط	……………………………
الدكتور عطا الله محمد القطيش	ممتحناً خارجياً	جامعة الزيتونة	……………………………

شُكر وتقدير

الحمد والشُكر لله الذي "علم الإنسان ما لم يعلم"، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والفضلله سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة، فقد استجاب لدعائي وأعانني على ما كابدته من عناء، مقتدية بحديث سيدنا محمد صلوات الله وسلامة عليه "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

ومرة أخرى أستلهم من الحديث النبوي الشريف "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الدكتور "نجيب محمد الموقرين لماالذي أشرف على رسالتي، وقادني عبر دروب البحث صارما ومشفقا في آن معا، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، فتعلمت منه المثابرة والصبر، فله على واجب الشكر والاحترام والعرفان، وقد وجدت في عروبته قيما عظيمة، وتقه وإصرارا على نيل الأمة حقها في التعلم والنهوض الحضاري، فجزاه الله عني خير الجزاء.

واعترافا بالفضل يُسعدني أن أقدم شكري إلى أسرة جامعتي دون استثناء، وأخص بالذكر سعادة الدكتور "يعقوب ناصر الدين" رئيس مجلس الأمناء، الذي شجعني وشد أزري، فله مني أصدق عبارات الشكر والامتنان سند لي ولغيري ممن مهد لهم الطريق كي نتقدموا إلى الأمام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما أبدوه من مقترحات قيمة تهدف إلى تصويب الرسالة والارتقاء بها.

جزأكم الله جميعاً عني كل خير وسدد على طريق الحق خطاكم

الإهـــــداء

إلى من سَهِر الليالي ... ونَسي الغَوالي ... وظلّ سَندي الموالي ... وحَمل همّي غيرَ مُبالي ... **والدي الغالي.**

إلى من أثقلت الجفون سهراً ...وحمّلت الفؤاد هماً ... وجاهدت الأيّام صبراً ... وشغلت البال فكراً ... ورفعت الأيادي دعاءً ... وأيقنت بالله أملاً ... **والدتي الغالية.**

إليهما أدعو

إلى الذين ما فارقت صورهم نفسي ووجداني ... **إخواني وأخواتي**

إلى رفقاء الدرب والعمر ... **أصدقائي**

إليهم جميعاً أهدي ثمرة عملي وصادق محبتي

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء
دراسة حالة "جامعة الشرق الأوسط"

إعداد الطالبة
رشا سليم ابراهيم ابراهيم
إشـــراف الدكتور
نجيب مسعود

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية واستُخدمت الإستبانة والمقابلة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط من المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في جامعة الشرق الأوسط ممثلين برئيس الجامعة، ونوابه، والعمداء، ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر والبالغ عددهم (73). وقد تم توزيع (73) استبانة استرجع منها (61) استبانة صالحة للتحليل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. وقد استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج *Stepwise* لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كذلك تم إستخدام إختبار تحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver.21* لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغّيرات الّدراسة، بالإضافة إلى استخدام أنموذج المعادلات الهيكلية *Structural Equation Model (SEM)* بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير متغيرات الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لمبدأ مرونة الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط، بينما بينت النتائج عدم وجود أثر لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول ومبدأ الواقعية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. كما أظهرت النتائج وجود أثر لإيصال الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، بينما لا يوجد أثر معنوي لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة

التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. كما أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الفنية لإعداد الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، بينما لا يوجد أثر لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. كما بينت نتائج الأنموذج المقترح للمعادلات الهيكلية (*SEM*)، أنه هناك موائمة تامة للموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

وقد أوصت الدراسة بأهمية التأكيد من قبل المسؤولين في الجامعة على ضرورة ربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة كالموازنة الشاملة أو المرنة. ومعالجة المشاكل التي تواجهها الجامعة في تطبيق نظام الموازنة التخطيطية وذلك من خلال تدريب وتأهيل القيادات الإدارية على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالشكل السليم. ونظراً لأهمية الاستفادة من الدراسة الحالية ومتغيراتها وفقاً للأنموذج المقترح للمعادلات الهيكلية (*SEM*)، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في الجامعات ومؤسسات أكاديمية أخرى وعينة أوسع، من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع الجامعات الأردنية.

ABSTRACT

The Role of Budgetary Planning as a Tool for Planning, Control, Motivation in Performance Evaluation

Middle East University Case Study

Prepared by:

Rasha Salim Ibrahim Ibrahim

Supervisor:

Dr. Najeb Masoud

The study aimed to investigate the role of budgets as a tool for planning, control, motivation and performance evaluation of the Middle East University at the Hashemite Kingdom of Jordan. The study used the questionnaire and interview to achieve the study objectives. The study population consists of all employees at Middle East University from all administrative levels. While the study sample included all employees in the top and middle levels representatives of the university president, vice-president, deans and department heads totaling (73). The researcher distributed (73) questionnaires. Retrieve (61) are valid for analysis. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. For data collection, data analysis, and testing hypotheses.

Researcher have been used Multiple Regression Analysis and Multiple Regression Stepwise to measure the impact of the independent variables on the dependent variable, as well as the Path Analysis Ver.21 Amos program was used to demonstrate the direct and indirect impact between the variables of the study, in addition the Structural Equation Model (SEM) were used in order to build a model of the impact of a proposed planning budgets variables in the performance at the University of the Middle East.

A number of results were highlighted as follows: There is a statistically significant role of budgetary planning flexibility principle in performance evaluation at Middle East University, while the results showed that there is a statistically insignificant the impact of the principles of planning budget preparation (the principle of inclusiveness realism and principle) in performance evaluation at Middle East University.

The results also showed there is a statistically significant role of budget communication in performance evaluation at Middle East University, while there was no significant impact to the requirements of the planning budget prepared (planning budget focus, participation in the preparation of the budget planning, show the budget for planning details) in performance evaluation at Middle East University. The results also revealed that there is a statistically significant impact of budgetary planning work environment in performance evaluation at Middle East University, and there is a statistically insignificant impact of work environment planning budgets (environmental management) in performance evaluation at Middle East University. The results concluded that the proposed structural model equations (SEM), is quite adapted to the

budgets of the planning tool planning and control in performance evaluation at the University of Middle East .

The researcher made a series of recommendations including: confirmation by officials at the university of the need to link the planning budget estimates with several levels of expected comprehensive budget or flexibility. Solve the problems that university faced in the application of the budget planning system through training and qualification of officials that develop and implement planning budgets properly. In addition, Due to the importance of taking advantage of the current study and the variables according to the model proposed structural equations (SEM), we find it necessary to expand the applying of the study at universities and other academic institutions and wider sample, in order to reach a more comprehensive model and commensurate with the Jordanian universities.

الفصل الأول
المقدمة العامة للدراسة

(1-1): التمهيد

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3): أهداف الدراسة

(1-4): أهمية الدراسة

(1-5): فرضيات الدراسة

(1-6): أنموذج الدراسة

(1-7): حدود الدراسة

(1-8): محددات الدراسة

(1-9): التعريفات الإجرائية

الفصل الأول
المقدمة العامة للدراسة

(1-1): التمهيد

نظراً لما تشكله الموازنة التخطيطية من أهمية وذلك نتيجة للدور الذي تلعبه في مختلف الوظائف الإدارية والمالية سواء من حيث التخطيط أو الرقابة أو التحفيز في تقييم الأداء، فقد أضحت الموازنات استناداً إلى الأدبيات المحاسبية مزيجاً من المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية والمالية، كما أنها نظاماً يوجه المنظمة التوجيه الأمثل في تحقيق أهدافها المطلوبة (جوده وأبو سردانة، 2010: 241). لذلك فهي تسعى لربط كافة وظائف المنظمة بخطة محاسبية شاملة تعبر عن أفضل البرامج التي يراها المسؤولون والتي تؤدي إلى إيضاح هيكلها التخطيطي لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً. لهذا تطور مفهوم الموازنات التخطيطية من مجرد قائمة بالموارد المستقبلية وطرق استخدامها لتصبح صورة من صور التنبؤ المستقبلي بالتخطيط المالي والمحاسبي والاقتصادي والاجتماعي لتوضح بالتفصيل ما يجب تحقيقه من إيرادات لتغطية المصاريف والنفقات خلال فترة زمنية محددة.

فقد بين (بطاينة، 2005: 32) بأن الموازنة التخطيطية معيار لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات الرشيدة والمساءلة المحاسبية في تقييم الأداء. ومن الناحية التخطيطية فإن دورها يتضح في آلية استخدامها أداةً للتنبؤ بأنشطة المنظمة وبالأحداث الاقتصادية والمحاسبية المستقبلية، في حين فإن دورها الرقابي

ينعكس في استخدام تنبؤات الموازنة لقياس الأداء وتقييمه واكتشاف الانحرافات تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل ناجح.

وانطلاقاً مما سبق أضحت المنظمات بشقيها الصناعي والخدمي، ومنها جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بحاجة ماسة إلى إعدادا موازناتها التخطيطية المتاحة للوحدة المحاسبية خلال فترة محددة بعيدا عن تضمينها للميول والرغبات والأهداف الشخصية التي يسهل الحصول عليها وهو ما يطلق عليه التحيز في إعداد الموازنات أو التراخي في إعداد الموازنة، وبالتالي فان هذا يساعد المنظمة في ممارسة وظيفة الرقابة في تقييم الأداء ورسم السياسات واتخاذ التدابير والإجراءات الكفيلة بتنسيق أنشطة المنشأة وتوطيدها بالشكل الذي يجعل الموازنات تصلح لان تكون أداة كفوءة وفاعلة ومؤشر يستعان به لوضع السياسات والاستراتجيات المستقبلية للمنظمة.

(1- 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لإهمية الموازنة التخطيطية في أية منظمة صناعية كانت أم خدمية، ولأن معظم المنظمات ومنها الجامعات في الأردن على وجه العموم تسعى لتطوير واستغلال نظامها المالي والمحاسبي الاستغلال الأمثل، وذلك من خلال التخطيط السليم والرقابة والتحفيز على تنفيذ الخطط كي يتم اكتشاف الانحرافات أو المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة للوحدة المحاسبية استخداماً أمثل ومن ثم معالجة تلك الانحرافات، حيث يعتبر نظام الموازنات التقديرية احد هذه الأدوات التي تمكن بواسطتها تحقيق المشاركة في بناء أنموذج محاسبي حقيقي لتصحيح هذه الانحرافات.

ونظراً لعدم وجود اهتمام كافي في المنظمات الخدمية وخصوصاً الأكاديمية منها لمعرفة أهمية الموازنات التخطيطية والمشاركة في إعدادها، تأتي هذه الدراسة لبناء أنموذج محاسبي تطبيقي في المجال الأكاديمي لبيان أهمية ودور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية. وعليه، فإنه يمكن إظهار مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

"**ما دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط؟**" يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول؛ مبدأ الواقعية؛ ومبدأ المرونة) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط؟
2. ما دور المتطلبات الرئيسة لإعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط؟
3. هل تؤثر بيئة العمل (الإدارية والفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط؟

(1-3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية وبالتالي فهي تُعد

بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.
2. بيان دور المتطلبات الرئيسة لإعداد الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.
3. التعرف على تأثير بيئة العمل (الإدارية والفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.
4. يؤمّل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه المسؤولين على إعداد وتنفيذ الموزانات في الجامعات وقياداتها الإداريّة والإسراع في عملية تطبيق الموازنة في الجامعة، وبناء نظام محاسبي متميز لها.
5. وضع التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير العمل بالموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط.

(1-4): أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

أولاً – الأهمية النظرية: تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة (مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية، متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية، بيئة عمل الموازنات التخطيطية) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها. لذا، ترى الباحثة أن أهمية الدراسة تنبع من أهمية بناء إطار نظري مقترح للموازنات التخطيطية للجامعات، ومن هدفها الرئيس في استقصاء واقع تطبيق

وإعداد الموازنة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر كافة العاملين في المستويات الإدارية فيها، وذلك من خلال التأكّد من إعداد وتطبيق الموازنات بكل متطلباتها ومعاييرها.

ثانياً- الأهمية العلمية: تنبع أهمية الدراسة من كونها محاولة جادة للوقوف على طبيعة أهمية ممارسة تقييم أداء الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط، التي تبين دور الموازنة التخطيطية في التخطيط والرقابة والتحفيز في تقييم الأداء، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على الدراسة والدراية الكاملة بإمكانات جامعة الشرق الأوسط وبيان أثرها من الناحية الإدارية والمالية على إيراداتها، وتقييم أداء جامعة الشرق الأوسط وكفاءتها في توجيه مواردها واستخدامها بالشكل الفاعل المجدي. وتبرز أيضاً أهمية هذه الدراسة من مساندتها للمستويات الإدارية المختلفة القائمة على تطبيق نظام الموازنة التخطيطية في توجيههم إلى الاهتمام بشكل أكبر بتلك الموازنة، والتوجه إلى تطبيق نظام المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، لما لذلك من إيجابيات تنعكس على الروح المعنوية للمشاركين في إعداد الموازنة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم في العمل.

ثالثا- المساهمة العلمية: تُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة - في حدود علم الباحثة- التي تبحث في واقع دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط وعلى المستويين العربي والأجنبي.

(1-5): فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها والأهداف المحددة لها، تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية، التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول؛ مبدأ الواقعية ومبدأ المرونة) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

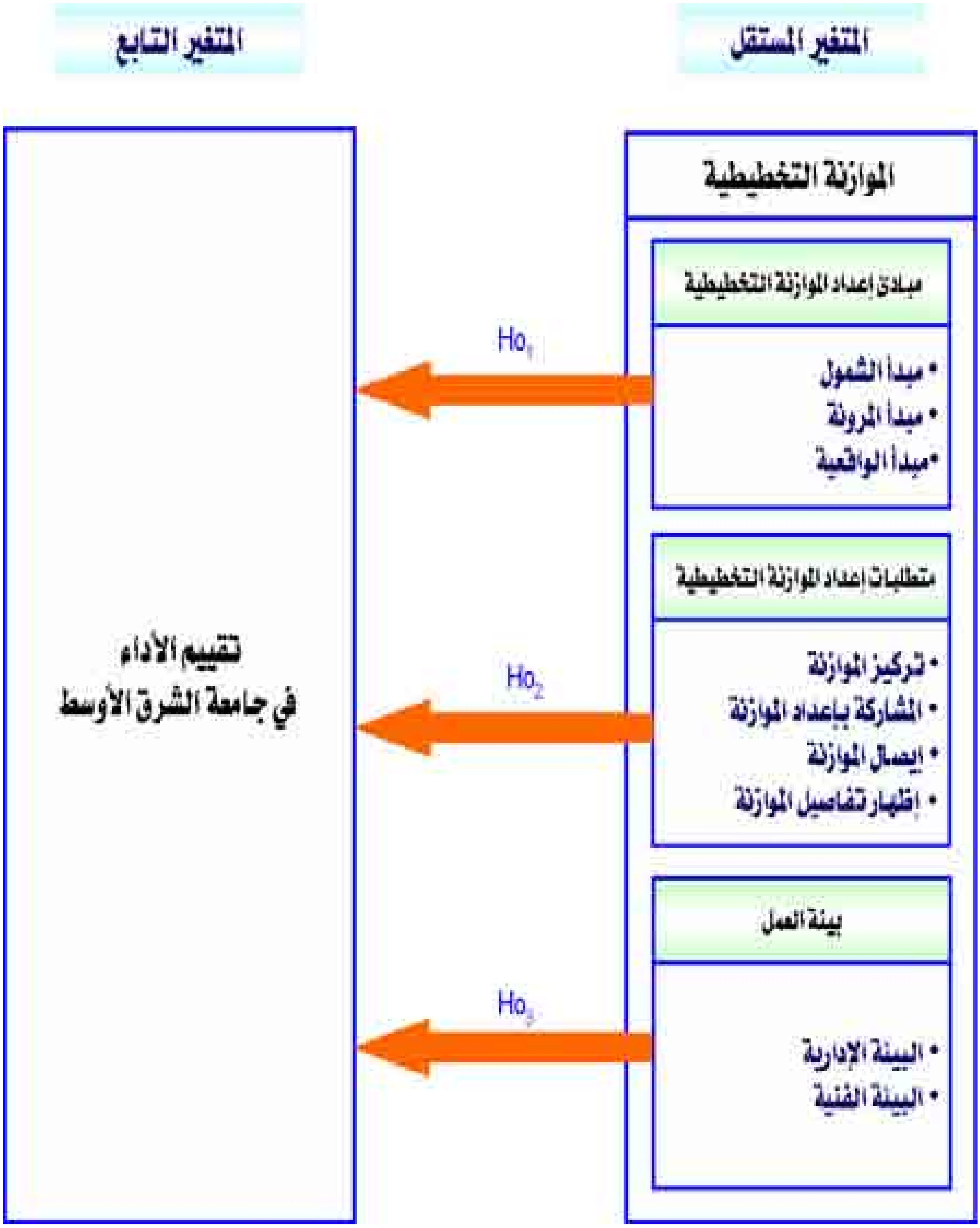
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والبيئة الفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1-6): أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة تم تصميم نموذج الدراسة بمتغيراته، والشكل (1-1) يوضح هذا النموذج. حيث يوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع. إذ يتضح أن المتغير المستقل والممثل في قياس الموازنة التخطيطية والذي تم قياسها بثلاثة أبعاد هي: مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية، متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية، بيئة عمل الموازنات التخطيطية. كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير التابع وهو تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.



شكل (1 – 1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

وقد تم بناء وتطوير أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

إذ تم الاعتماد في تحديد مبادئ الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول؛ مبدأ الواقعية ومبدأ المرونة) على ما حدده (الزامل، 2000: 245؛ عبداللطيف، 2004: 157؛ حماد، 2005: 145). إذ تعكس هذه المبادئ كون أن الموازنات التخطيطية تقوم بمثابة أداة تخطيط ورقابة فهي من المفروض أن تكون شاملة وواقعية ومرنة للتحولات والتطورات.

أما ما يرتبط بمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية) فقد استندت الباحثة إلى ما حدده (النجار، 2006: 97؛ Kung, et..Al, 2013: 120-140). وهذه الأبعاد تعكس كون أن الموازنة أداة تخطيط ورقابة، حيث أن كلاً من تركيز الموازنة التخطيطية، والمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، وإيصال الموازنة التخطيطية تعكس أن الموازنة أداة تخطيط. وأن إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية ما هو ألا طريقة للرقابة.

وأخيراً، ما يرتبط بتحديد بيئة العمل الإدارية والفنية فقد لجأت الباحثة إلى ما حدده (آل آدم والرزق، 2000: 189؛ نور والفضل،2002 :375−380؛ جودة وأبو سردانة، 2010 : 260−265). بهدف بناء مقياس لاستقصاء مدى رضا الوظيفي للمديرين والربط بين الإنجاز والحوافز عن تلك المجالات لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط الواردة في الفقرات المذكورة في أستبانة الدراسة وعن رؤسائهم وعن وضعهم الوظيفي بهدف الارتقاء بإعداد وتنفيذ الموازنات ومجالات تطبيقها بشكل أكثر فاعلية.

(1-7): حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بجامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر مايو 2014 ولغاية نهاية شهر أكتوبر عام 2014.

الحدود البشرية: ستشمل الدراسة على كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في جامعة الشرق الأوسط ممثلين برئيس الجامعة، ونوابه، والعمداء، ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر.

(1-8): محددات الدراسة

ارتبطت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفادة من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. تفاوت درجات المعرفة من قبل العاملين في جامعة الشرق الأوسط بإعداد الموازنات التخطيطية مما يتطلب الجهد لتوضيح مضمون ومفاهيم الاستبانة.
2. أن دقة نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في الجامعة مجتمع الدراسة؛ كما أنه من المتعارف عليه أن الاعتماد على الإستبانه في المعلومات قد يتضمن

قدراً من التحيز الشخصي وعدم الإجابة بمصداقية من قبل بعض الأشخاص المعنيين بمجتمع الدراسة.

3. إقتصار الدراسة فقط في جامعة الشرق الأوسط والمتمثلة فقط في القيادات العليا والمتمثلة في رئيس الجامعة ونائب الرئيس والعمداء وفي القيادات الوسطى المتمثلة في رؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر الإدارية.

(1-9): التعريفات الإجرائية

الموازنات التخطيطية: يمكن تعريف الموازنة التخطيطية بأنها خطة كمية لإستغلال الموارد المتاحة للوحدة المحاسبية خلال فترة زمنية محددة لأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلا، فهي تعتبر تعبير رقمي عن خطط وبرامج المنظمة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلا، ويتمثل تلك الأهداف في تحقق عائد مناسب على رأس المال (الفضل ونور، 2011).

التخطيط: نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار (Kung, et..al., 2013).

الرقابة: النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية، ويتم ذلك تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤليات، وذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلا (نور والفضل، 2002).

التحفيز: وظيفة من الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهِم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد (Wijewardena, et.. al., 2004).

تقييم الأداء: يعتمد على الموازنات التخطيطية التي أعدت طبقا لمعايير سليمة ومدروسة، إضافة أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمكن منح العاملين في المنظمة مكافآت وحوافز إذا تم تحقيق تلك الأهداف، كما يعاقب العاملين إذا لم يتم تحقيق الأهداف نتيجة تقصيرهم وإهمالهم (ابراهيم والشيخ، 2008).

شمول الموازنة: تضمين كافة التقديرات للإيرادات والتكاليف ولكافة أوجه النشاط في المؤسسة ولجميع إدارت المؤسسة وأقسامها ومراكز المسؤولية فيها (راضي وحجازي، 2001: 21).

واقعية الموازنة: أي أن تكون كلفه التقديرات الموضوعة في الموازنة التخطيطية منطقية وواقعية بعيداً عن المغالاة (حماد، 2005: 145).

مرونة الموازنة: أي إمكانية تعديل التقديرات الموضوعة في الموازنة التخطيطية بسهولة ويسر ووفقاً للظروف المحيطة (الزامل، 2000: 245).

تركيز الموازنة التخطيطية: والمتمثلة بمضامين الموازنة التي تساعد على تحقيق أهداف الموازنة من خلال تعزيز العلاقة بين العاملين وإعداد الموازنة التخطيطية (Kung, et..al, 2013: 124).

المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية: أي مستوى المشاركة من قبل المديرين والمسؤولين العاملين في المنظمة في عملية إعداد الموازنة التخطيطية والدرجة التي تؤثر به هذه المشاركة على تحديد الأهداف (Kung, et..al., 2013: 123).

إيصال الموازنة التخطيطية: مجمل العمليات الإدارية التي تتطلبها عملية إيصال الموازنة التخطيطية لكافة الأطراف ذوي العلاقة في المنظمة بما يعزز الكفاءة لكافة عمليات المنظمة (Kung, et..al., 2013: 123).

إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية: أي مقدار التفاصيل الواضحة الموجودة في الموازنة التخطيطية أثناء استعراضها من قبل الأفراد ذوي العلاقة في المنظمة (Kung, et..al., 2013: 128).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

(2−1): المقدمـــــة

(2−2): نشأة وتطور الموازنات التخطيطية ومفهومها

(2−3): أهمية وأهداف الموازنات التخطيطية

(2−4): متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية ومبادئها العلمية

(2−5): المعوقات التي تحد من فاعلية الموازنات التخطيطية

(2−6): جامعة الشرق الأوسط

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

(2–1): المقدمـــة

يُعد أسلوب التخطيط والرقابة والتحفيز عن طريق الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة، إذ أن المحاسبة الإدارية قد استعارت هذا المصطلح أي مصطلح "الموازنات" من دراسات المالية العامة، ففي الأصل كانت كلمة الموازنة تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها ونفقاتها المالية. ويرجع أصل مصطلح Budget إلى الكلمة الفرنسية Baguette، وتعني حقيبة، ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات كان وزير المالية الإنجليزي في الحكومة يعد تقديرات الموازنة وتقديمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية، وعلى هذا أصبحت هذه التقديرات معروفة باسم Budget (جوده وأبو سردانة، 2010: 251–252). ومع كبر المنشآت واتساع نشاطاتها ونتيجة تعقد مشاكل إدارتها ومع التطور التكنولوجي وزيادة حالة عدم التأكد البيئي، بدأ المسؤولين في المنشآت في مختلف أنحاء العالم استخدام الموازنات للتخطيط والرقابة والتحفيز على أوجه النشاط المختلفة لمنشآتهم. وفي أول مراحل استخدام الموازنات، كانت عبارة عن جداول تبين مبالغ تقديرية عما هو مطلوب من موارد لتنفيذ خطة معينة، وكانت هذه الجداول تعد على أساس التكلفة التاريخية والنتائج المتحققة في الماضي (الفضل ونور والراوي 2010).

وبذلك يُعد التخطيط من أهم الأدوات لنجاح إدارة أي مؤسسة، وعلى ذلك فالتخطيط هو العملية التي تحدد الأهداف المستقبلية المطلوب تحقيقها، وتحديد الوسائل اللازمة لذلك، ويُعد التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية المحاسبية من أهم الوسائل التي تحقق أهداف الإدارة في مجال التخطيط والرقابة لإتخاذ القرارات الرشيدة (Chong & Chong, 2002: 67).

وقد أشار صيام (2009: 417) إلى أن فكرة الموازنة تعتمد أساساً على وضع تقديرات مستقبلية متوقعة لخطة المؤسسة أو الجامعة، وبعد الدراسة الشاملة لجميع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة التي يتوقع أن تسود خلال فترة الموازنة، حيث تخضع العوامل الداخلية لرقابة إدارة الوحدة المحاسبية والاقتصادية، في حين تقع العوامل الخارجية خارج نطاق رقابة إدارة الجامعة.

لذا تقوم عملية التخطيط في الجامعات على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك التي تحقق أهدافها ضمن الإمكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وانطلاقاً من هذا الوصف فرق البعض بين الموازنة والخطة حيث عرفوا الموازنة بأنها تعبير مالي محاسبي لخطة معينة، وعليه فإن الموازنة ليست في حد ذاتها خطة اقتصادية أو محاسبية ولكنها أداة للتعبير عن الخطة وهذا ما ذهب إليه Horngern وزملائه في تعريف الموازنة (Horngern et.al., 2000)، المشار إليه في دراسة الفضل ونور والراوي (2010).

وبذلك يمكن القول بأن الموازنة تنطوي على عملية ترجمة الأهداف التنظيمية الكلية إلى وحدات مالية يتم استخدامها كمعيار أو أهداف للأداء حيث يتم بعد ذلك قياس الأداء الفعلي وتقييمه بالمقارنة بالموازنة (Wijewardena, et..al., 2004: 210). كما أن الموازنات التخطيطية تكون أكثر فاعلية إذا أُحسن إعدادها وتنفيذها ، لذلك فإن إعداد الموازنة لا يمكن أن يحل محل الإدارة

الجيدة أو يكون بديلا عنها، بل هي فقط أداة يعتمد استخدامها على المهارات التي يحملها المدراء إلى وظائفهم، بالرغم من أن الإدارة تتضمن ما هو أكثر بكثير من الموازنة تظل حقيقة أن هناك تشابكاً وتلاحما وثيقا بين الإدارة والموازنة، وتعتبر العلاقة بين الجامعة وموازنتها بأنها علاقة تكافلية (حماد، 2005: 7).

(2-2): نشأة وتطور الموازنات التخطيطية ومفهومها

(2-2-1): نشأة وتطور الموازنات التخطيطية

نشأة الموازنة بشكلها الواضح في فرنسا على إثر الثورة الفرنسية وصدور قرارات الجمعية الوطنية التأسيسية في سنة 1789 وإعلانها وثيقة حقوق الإنسان التي أكدت على حق الشعب مباشرة أو بواسطة ممثليه في الموافقة على فرض الضرائب ثم تلي ذلك دستور 1791 الذي أعطى المجلس التشريعي حق التحديد المسبق للنفقات العامة ثم تلي فرنسا في تطبيق فكرة الموازنة العامة للدولة روسيا سنة 1863، وفي أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بدأت الكثير من الدول الإستفادة من التجربة الإنجليزية والفرنسية كمظهر من مظاهر الديمقراطية فقد بدأت أولى هذه المحاولات في الولايات المتحدة الأمريكية بصدور قانون الموازنة والمحاسبة سنة 1921 أما على النطاق العربي فقد كانت مصر هي أول دولة تطبق نظام الموازنة العامة عام 1880 لضمان سداد أقساط الدين الأجنبي وفوائده وكانت البداية الحقيقية لنظام الموازنة العامة في مصر عام 1923 بإشتمال أول دستور على مواد شملت إيرادات الدولة ومصروفاتها وكيفية إقرار الموازنة العامة ومواعيد تقديمها إلى البرلمان وتحديد السنة المالية لها (المحاسب الأول، 2011).

ثم تلي مصر في تطبيق نظام الموازنة العامة للدولة سوريا عام 1932 عندما حدد قانون المحاسبة العامة الصادر في ذلك العام أسس تقدير الإيرادات والمصروفات، ثم تطبيق الأردن نظام الموازنة العامة لها 1952 وتلتها السعودية عام 1954 ثم المغرب 1958 ثم الكويت 1960 ثم البحرين عام 1970 بشكل غير منظم وفي عام 1975 بشكلها المنظم وفي الإمارات عام 1973، وفي اليمن ظهرت الموازنة العامة للدولة عام 1973 بظهور أول تجربة تخطيطية لها تمثل في البرنامج الإنمائي الثلاثي للسنوات من عام 1973 إلى 1976 (المحاسب الأول، 2011).

وبذلك تمثل الموازنات التخطيطية احد أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات ومؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها في ترجمة أهدافها في خطة عمل مستقبلية ومن ثم تحقيق التماسك والتكامل لمختلف أوجه النشاط الذي تقوم به. وبالتالي فان هذا سيعزز الجامعة في ممارسة وظيفة الرقابة والتحفيز ورسم السياسات واتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بتنسيق أنشطة الجامعة مع موظفيها وتوطيدها وبالشكل الذي يجعل الموازنات المحاسبية تصلح لان تكون أداة كفوءة وفاعلة ومؤشرا يستعان به في وضع السياسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الجامعة.

وفي هذا المجال بين (خلف الله، 2007: 25) أن مصطلح الموازنة التخطيطية شاع استخدامه على أساس أن في اصطلاح الموازنة التخطيطية إشارة صريحة إلى كونها أداة للتخطيط، وقد بدأ استخدام الموازنة كأداة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات التي تخص فترة زمنية معينة في المستقبل، ثم تم ربط تقديراتها بمعايير معينة للأداء في المستقبل لتحقيق أهداف الرقابة، وأخيراً اتسعت لتشمل كافة جوانب النشاط في الجامعة لتحقيق أغراض التنسيق بين مختلف الأنشطة

والرقابة عليها، ويعنى ذلك أن أهمية الموازنات قد زادت وازداد التوسع في استخدامها في الآونة الأخيرة بمختلف الوحدات الاقتصادية.

تطور الموازنات التخطيطية:

مرت الموازنة التخطيطية في عدة مراحل تطور وعلى النحو الآتي (آل آدم والرزق، 2000؛ عليان، 2009؛ المهدي، 2010):

المرحلة الأولى: تعد الموازنة في هذه المرحلة على شكل جداول تمثل اعتمادات للنفقات العامة مقابل جداول تمثل الإيرادات العامة اللازمة لتمويل تلك النفقات على أساس التقسيم الإداري في الدولة وكان يطلق على الموازنة المعتمدة الموازنة الإدارية ولكنها بعد أن أخذت بمبدأ توزيع النفقات على أساس أغراض الصرف على السلع والخدمات التي تحتاجها وتنفذها الإدارات الحكومية أطلق عليها موازنة البنود، كما أطلق عليها في تلك المرحلة الموازنة الرقابية لأنها كانت تهدف إلى فرض رقابة مركزية على الإنفاق العام ومحاولة التغلب على عيوب الإدارة الحكومية ومنع الاختلاسات المالية والصرف بغير وجه حق وذلك ما يحقق الهدف من تطبيق نظام الموازنة في كونها وسيلة وقاية ورقابة ولا بد لتحقيق ذلك تبوب الإيرادات العامة والمصروفات العامة بشكل يمكن من الرقابة عليها ومحاسبة المسئولين عن تنفيذها.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تحول الاهتمام الأساسي للموازنة العامة من فرض الرقابة إلى خدمة الإدارة الحكومية والسيطرة على فعاليات الإدارة الحكومية لتحقيق وفورات نقدية حقيقية وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة مما ترتب عليه ظهور موازنة الإدارة وموازنة البنود في شكل موازنة برامج وأداء وكان الهدف من ذلك هو تطوير الخدمة الحكومية ورفع كفاءتها عن طريق إيجاد

وسيلة لقياس الأعمال المنجزة وأطلق على الموازنة في هذه المرحلة موازنة البرامج والداء والتي تعتبر الموازنة بأنها خطة توضح الأهداف المحددة للوحدات معبراً عنها في شكل برامج ومشروعات محددة ، فطبقاً للبرامج يتم تبويب الموازنة طبقاً للوظائف الأساسية ثم تحديد البرامج تحت كل وظيفة ويقصد بالأداء التركيز على ما تم تحقيقه وليس على الوسائل المستخدمة فهو يعتمد على الماضي وعلى ما تم تسجيله فعلاً وذلك عند إعداد تقديرات الموازنة بحيث يتقرر البرنامج أولاً وبذلك يتحدد الإطار الذي يمكن من خلاله قياس الأداء.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة تطور اهتمام الموازنة العامة من فرض الرقابة وخدمة الإدارة إلى خدمة العملية التخطيطية من خلال النظر إلى الموازنة باعتبارها أداة فعالة في التأثير على الإقتصاد القومي بحيث أصبح الإهتمام على محاولة الربط بين السياسة المالية والاقتصادية للحكومة بخطة اقتصادية محددة عن طريق مجموعة من البرامج والأنشطة بهدف تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية للحكومة بحيث أصبحت الموازنات وسيلة لاتخاذ القرارات المرتبطة بالمفاضلة بين البرامج البديلة للوصول إلى الأهداف ، فهي تقدم البيانات الخاصة بالتكلفة والعائد بالنسبة للأساليب أو البرامج البديلة ووسائل قياس المنتج النهائي واتخاذ القرار المناسب على ضوء ذلك حتى يتم توزيع الموارد المحددة على الاستخدامات المتعددة وبذلك تحولت الموازنة إلى نظام متكامل أطلق عليه نظام موازنة التخطيط والبرمجة وكما هو معروف من أن التخطيط يستلزم وجود الرقابة لذا فإن هذا النوع من الموازنات قد عالج وظائف الموازنة المتمثلة في التخطيط والإدارة والرقابة على أنها وظائف مكملة وليست متنافسة.

المرحلة الرابعة: ظهرت هذه المرحلة من مراحل الموازنة بغرض تحسين استخدام المحاسبة في مجال التخطيط وتخصيص الموارد ، لذا ظهرت إلى الوجود الموازنة التخطيطية ذات الأساس الصفري أو الموازنة الصفرية والتي بدأ تطبيقها في ولاية جورجيا الأمريكية عام 1973 وإعتماداً على هذه الموازنات فإن التقديرات المالية للأنشطة يجب أن تبدأ من الصفر بحيث ينظر إلى كافة البرامج والمشروعات الجديد منها والقديم على أنها جديدة وعلى افتراض أنها تبدأ من نقطة الصفر وبذلك يمكن تقويم مدخلات ومخرجات النشاط مع إعطائه ترتيب أولوية التنفيذ على ضوء درجة الإلحاح في تنفيذ النشاط بالنسبة للأنشطة الأخرى.

وُيرجع (عبد اللطيف، 2004: 149) التطور الحاصل في الموازنات التخطيطية إلى الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للاتصال والتغذية الراجعة للمعلومات، ومن خلالها تتمكن الإدارة العليا من الإلمام بمشاكلهم وإنجازاتهم. إضافة إلى الرغبة في إيجاد نظام للحوافز لدى العاملين بالجامعة، ويتم تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في إعداد الموازنة، وما يترتب عليه من دافعيه ورضا عن العمل ورفع مستوى الأداء وتقوية روح العمل ضمن فريق. الرغبة في مواجهة حالة المخاطرة وعدم التأكد التي يتصف بها الواقع العملي حيث إن إجراءات إعداد الموازنة وما يتضمنه من تنبؤ بالمستقبل يمكن أن يساعد على دراسة المشاكل المحتملة قبل حدوثها بالإضافة إلى دراسة سبل حلها متى حدثت مثل: (1) الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء، (2) الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف أوجه النشاط بالجامعة حيث تهدف الموازنة إلى التنسيق بين الأساليب والطرق والوسائل الممكن إتباعها وبين كافة الموارد الاقتصادية المتاحة بالجامعة، (3) الرغبة في

استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة أفضل استخدام ممكن خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة واحتياجاتها من الموارد.

وعليه، ترى الباحثة أن تطبيق مفهوم الموازنات التخطيطية يعتمد على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر بمثابة الخارطة التوضيحية التي من المفترض أن تتبعها كل مؤسسة، فالشرط الأساسي لنجاح الموازنات عملياً هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول.

(2-2-2): مفهوم الموازنات التخطيطية

يُعد التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة (السياغي،2007 :1). ويرتبط مفهوم الموازنات التخطيطية بالمفهوم الحديث للإدارة العلمية في المشروعات الاقتصادية وتعد الموازنات التخطيطية من أهم الوسائل الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة، وبذلك تشكل أحد الأركان الرئيسية للمحاسبة الإدارية، وكلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالإنسان يوازن بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه (السياغي ،2007 :1).

وهناك تعاريف متعددة للموازنة التخطيطية، يركز كل تعريف منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكتاب واتجاهاتهم الفكرية والعلمية، وتدور غالبية هذه التعاريف حول التخطيط، الرقابة والتحفيز واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وقد عرفها جمعة،(2000: 195) بأنها خطة مالية تحدد

مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة. أما جارسون ونورين (Garrison & Noreen, 2003: 213) فقد عرفها بأنها خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة واستخدامها، خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبليةمعبراً عنها كمياً.

في حين عرفها العمري، (2005: 17) بأنها أسلوب يتم بموجبه ترجمة التقديرات الخاصة بأنشطة الوحدة الاقتصادية في فترة مستقبلية محددة في صورة خطة كمية ومالية ونقدية، حيث توضح الأهداف الواجب تحقيقها، والقرارات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف، كما تمثل الموازنة مقياساً للرقابة وأساساً لتقييم الأداء. وعرفها هورنجرين (Horngren, et.. al., 2009: 133) بأنها الموازنات التخطيطية ما هي إلا تعبير كمي لخطة عمل، ووسيلة للتنسيق والتطبيق تتلخص بموجبها أهداف الأقسام المختلفة في المؤسسة. ويعرفها السياغي (2007 :1) بأنها "ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب الجامعة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة"، وقد بين (المحمود، 2005: 7) بأن هناك العديد من تعريفات عدة للموازنات التخطيطية إلا أنها جميعاً تلتقي في أنها أرقام تقديرية وليست فعلية. وهي تخمن النفقات والإيرادات لفترة قادمة. وأنها لا تقتصر على كونها أداة تخطيطية بل كونها أداة رقابية وتنسيقية، وأداة من أدوات الاتصال. وهي أداة من أدوات التخطيط المالي والاقتصادي وليست أداة تقليدية لتقدير حجم الإنفاق والإيراد فقط.

وتعرف الباحثة الموازنة التخطيطية بأنها ترجمة رقمية أو كمية لخطة العمل التنفيذية والمنبثقة عن إستراتيجية وسياسة الجامعة المستقبلية في إتخاذ القرارات الرشيدة والمبنية على أسس واضحة ومعرفة وفرضيات مبنية على التحليل المحاسبي التطبيقي. وعليه، ترى الباحثة أن الموازنات

التخطيطية عبارة عن تعبير كمي ومالي تفصيلي لخطة معينة تغطي كل نواحي النشاط في الوحدة المحاسبية والاقتصادية لفترة محددة مقبلة، بهدف تحقيق التنسيق والرقابة والتحفيز على أنشطتها وعملياتها، وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة المالية والمحاسبية باستخدام أفضل الوسائل والأساليب المتاحة.فهي بذلك تُعد تعبير رقمي جدولي عن خطط وبرامج تسعي الجامعة القيام بها وتطويرها بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال، خفض التكاليف، تحقيق نسبة ربح معينة، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً تحفيز أفرادها لتطبيق الموازنة السليمة لرفع الكفاية الإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

المفاهيم المختلفة للموازنة:

إنطلاقاً من تعريف الباحثة للموازنة التخطيطية بأنها ترجمة رقمية أو كمية لخطة العمل التنفيذية والمنبثقة عن إستراتيجية وسياسة الجامعة والمبنية على أسس واضحة ومعرفة وفرضيات مبنية على التحليل الرباعي للجامعة. وموافقتها للرأي المنادي باستخدام مصطلح الموازنة التخطيطية ليحل محل اصطلاح الميزانية التقديرية إذ أنه الأصوب، لأن استخدام كلمة الموازنة تعني أن عملية التوازن ليست أساساً متحققاً كما هو الحال في الميزانية الناتجة عن إثبات العمليات المالية على أساس نظرية القيد المزدوج ولكن لا بد من تدخل مباشر لإجراء عملية التوازن ولا تتم إلا لعمليات غير محددة على وجه الدقة وهي بذلك عمليات متوقعة وقد أصبحت هذه العمليات أمراً واقعاً لا بد من إثباتها محاسبياً للوصول في النهاية إلى المركز المالي الفعلي للنشاط والذي تظهره الميزانية العمومية وبذلك يدل التوازن في الميزانية على أنها متوازنة بنفسها دون تدخل وهذا التفسير يؤكد على

أن مصطلح الموازنة هو المصطلح المناسب لاستخدامه في التعبير عن التقديرات التي تتم لفترة قادمة ولانه يشير بوضوح إلى كون تلك التقديرات أداة للتخطيط الذي يترتب عليه تلقائياً أنها أيضاً أنها أداة الرقابة لأن التخطيط يستلزم بالضرورة أن تقترن به عملية الرقابة ، فالتخطيط أسلوب غير مقصود لذاته وإنما يستخدم لوضع نمط أو معيار للمقارنة حتى يمكن متابعة التنفيذ وتقييم الأداء على أساس هذه الخطة المعدة سلفاً. وعموماً هناك سبعة مفاهيم رئيسية للموازنة وهي (السياغي،2007: 2-4) :

1. **المفهوم التخطيطي للموازنة:** طبقاً لهذا المفهوم ينظر إلى الموازنة العامة على أنها أداة أساسية للتخطيط تركز على ما سيكون لا على ما تم فعلاً وأصبح الربط بين التقديرات وبين تحقيق الأهداف المخططة ومن ثم أصبحت مهمة جهاز الموازنة في إطار هذا المفهوم هو التحليل وليس مجرد الفحص وأصبحت جهود هذا الجهاز تتركز في مرحلة ما قبل الإعداد وهي مرحلة تحديد السياسات العامة، ولا يلغي هذا المفهوم الدور الرقابي لأن التخطيط يستلزم أن تقترن به عملية رقابة ولأن التخطيط لا يحقق أهدافه إلا بوجود الرقابة وبذلك المفهوم التخطيطي للموازنة بأن التخطيط والإدارة والرقابة هي عناصر تكمل بعضها البعض في نظام الموازنة العامة ولأن هذا النظام مهما كان أولياً فإنه أعد من أجل أن يحقق أغراضاً ثلاثة هي التخطيط والإدارة والرقابة ولا يمكن الفصل بين هذه الأغراض لنظام الموازنة واختلاف مفهوم الموازنة من مفهوم إلى أخر هو بسبب سيطرة غرض على غرض أخر لنظام الموازنة .

2. **المفهوم المحاسبي للموازنة:** هو المفهوم الذي ينظر إلى الموازنة على أنها جداول لأرقام حسابية تشمل الاعتمادات المخصصة والمتوقع إنفاقها والإيرادات المتوقع الحصول عليها خلال

فترة فعلية غالباً ما نكون سنة ويعتبر هذا المفهوم من أقدم مفاهيم الموازنة فقد رافق الموازنة منذ إنشائها وحتى الآن، وطبقاً لهذا المفهوم لا بد أن تقديرات الموازنة لنشاط معين شاملة لجميع المعاملات الذي يكون ذلك النشاط طرفاً منه سواء كانت معاملات خاصة بتحقيق الدخل أو الإيراد أو كانت المعاملات تتعلق بكيفية التصرف بذلك الدخل أو الإيراد للوصول إلى بيان متوازن لتلك العمليات سواء على مستوى موازنة الأسرة أو موازنة المشروع أو موازنة الدولة. ووفقاً لهذا المفهوم تُعد الموازنة خطة ماليةِ ومحاسبية كما أنها تصبح عنصراً أساسياً من عناصر علم المحاسبة والنظام المحاسبي.

3. **المفهوم الرقابي للموازنة:** هو أداة للرقابة المركزية على الإنفاق العام ولذلك فإن التصنيف التفصيلي لأوجه الإنفاق وهو المدخل الأساسي للرقابة وطبقاً له تبوب النفقات العامة على أساس الوحدات المتضمنة أوجه النشاط أو الخدمات والأغراض المختلفة ويتم تقدير النفقات والإيرادات طبقاً لذلك، ولا بد من تحقيق تلك التقديرات عند تنفيذ الموازنة والإبلاغ عن الانحرافات السالبة.

4. **المفهوم الإداري للموازنة:** يركز هذا المفهوم على الدور الذي تلعبه الموازنة في قياس الأداء وطرق هذا القياس والتقارير الخاصة ببيانات أداء العمل بحيث يساعد الموازنة على توجيه وتطوير وتنظيم إدارة الجامعة، وبتبني هذا المفهوم يوكل مسؤولية إعداد الموازنة ومراقبة تنفيذها إلى الجهاز الإداري المرتبط مباشرة بالرئيس التنفيذي للمؤسسة، وطبقاً لهذا المفهوم تصنف الموازنة بما يساير المفهوم الإداري لها بحيث يتم التصنيف طبقاً للمهام أو الوظائف والأنشطة والمشروعات وبذلك تدخل الموازنة في نطاق دراسة الإدارة العامة.

5. **المفهوم الاقتصادي للموازنة** : يعني أن الموازنة أصبحت وسيلة لمحاربة التضخم أو الكساد الاقتصادي ووسيلة لتوازن التقلبات الاقتصادية وداعمة للتنمية القومية والتخطيط القومي وبذلك أصبحت أحد فروع دراسات تخطيط الاقتصاد القومي .

6. **المفهوم السياسي للموازنة:** طبقاً لهذا المفهوم يمر إعداد الموازنة منذ بدايتها وحتى إحالتها إلى السلطة التشريعية بخطوات مختلفة يطبعها العمل السياسي الجماعي على المسؤسسة أو وزارة أو مصلحة حكومية ثم يلي ذلك دور وزارة المالية في التنسيق بين مشروعات الموازنات المختلفة لإعداد المشروع النهائي المتكامل للموازنة وعرضه على مجلس الوزارة الذي يقوم بدراستها على ضوء السياسة العامة للموازنة واتجاهاتها والمحددة سلفاً ثم تعرض بعد ذلك على السلطة التشريعية للموافقة عليها .

7. **المفهوم القانوني للموازنة:** يرى فقهاء القانون أن الموازنة العامة للدولة أو لأي مؤسسة هي قانون لأنها تمر بالإجراءات نفسها التي يمر بها أي قانون أخر بالإضافة إلى إشتمالها على أحكام قانونية تنظم مالية الجامعة أو الدولة وما تشمله من نفقات وإيرادات لا يمكن الخروج عنها.

ومن الجدير بالذكر أن الموازنات التخطيطية تُعد لخدمة العديد من الأهداف، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتميز بينها منها الفترة الزمنية التي تغطيها فقد تكون طويلة الأجل وتُعد غالباً لفترة تتراوح (بين خمس وعشر سنوات) أو قصيرة الأجل وتُعد لمدة (سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر)، أو الموازنات الاستثمارية التي تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، آلات ومعدات، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل)، أو

تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة والتي تشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ، وقد تكون الموازنة ثابتة أو مرنة (الفضل ونو والراوي، 2010).

(2-3): أهمية وأهداف الموازنات التخطيطية

(2-3-1): أهمية الموازنات التخطيطية

تنبع أهمية الموازنات التخطيطية من الدور الذي تلعبه في الوظائف الإدارية المختلفة سواء أكان ذلك للتخطيط أم الرقابة أم تقييم الأداء. ويعد نظام الموازنات التخطيطية مزيجاً من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، ويعد في الوقت نفسه جزءًا من التخطيط ونظاماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المشروع، وما يرتبط بذلك من اعتبارات سواءً أكانت بمفردها، أم مع غيرها، وهو معيار لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبه الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء (بطانيه، 2005: 36).

كما تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافّعية، كما تُمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آنٍ واحد، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسئولين عن التنفيذ. والشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبعامة فإن الأهداف التي تحققها الموازنة التخطيطية تتلخص في مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم خطط وسياسات مستقبلية تضمن

تحقيق الأهداف، ومساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها. وهي أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة، لتحفيز العاملين وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة، والمساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة (السياغي 2007 :5).

ويمكن استخدام الموازنات بنجاح في عمليات التخطيط والرقابة والتحفيز، حيث يتمثل الدور التخطيطي للموازنة في استخدامها أداةً للتنبؤ بأنشطة المنشأة وبالأحداث المحاسبية والاقتصادية المستقبلية، في حين يتمثل الدور الرقابي للموازنة في استخدام تنبؤات الموازنات التخطيطية أساساً لقياس الأداء وتقييمه، واكتشاف الانحرافات تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة (حجاج ومكرم، 2001: 217).

ويشير (العمري، 2005: 20) بأن أهمية الموازنة التخطيطية تنبع من انها أداة تخطيط، يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة الوحدة لاقتصادية. وهي أداة رقابية فعالة بيد الإدارة تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات المالية للإدارات التنفيذية المختلفة داخل الوحدة المحاسبية. و إذا ما استخدمت الموازنة كأداة رقابة فعالة، فإنها ستساعد على تقييم الخطط قصيرة الأجل، وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لمديري الموازنة من أجل تحقيق وإنجاز الخطط، وتخصيص الموارد المتاحة للمشروع من أجل الإنجاز والرقابة على الأنشطة المختلفة، و تحفيز المديرين والعاملين في المؤسسة، لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاح الخطط. كما وتوفر الموازنة نظاماً متكاملاً لتقييم الأداء وبيان الانحرافات واتخاذ الخطوات المناسبة للعمل على تصحيح الأخطاء وتقليل الانحرافات.

وترى الباحثة بأن للموازنات التخطيطية العديد من الفوائد منها؛ التخطيط الأمثل للموارد المالية والمحاسبية واحتياجات الجامعة من الأموال لتحديد نفقاتها المستقبلية، والمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة للوصول إلى المخاطر المقبولة، والمساعدة في تنويع مصادر التمويل للحصول على أفضل العروض المطروحة، وتشجيع وتحفيز القائمين على إعداد الموازنة وتخويلهم الصلاحيات اللازمة مما ينعكس على تخفيض البيروقراطية والانفرادية في العمل.

(2-3-2): أهداف الموازنات التخطيطية

إن دور الموازنات لا يقتصر على التخطيط والرقابة والتحفيز بل تعد أداة هامة في التنبؤ، إذ تقدم نظاماً لتفويض الصلاحيات وأداة تحفيزية هامة في تقييم الأداء وتوفير أساس مهم لاتخاذ القرارات الرشيدة. إن الأهداف الرئيسية من وراء إعداد الموازنات التخطيطية تتمثل بالنقاط الآتية: التخطيط والرقابة على الأرباح، وتقييم الأداء، ومنح الحوافز (Needless, et..al., 2014).

ويؤكد عبد االطيف (2004: 151) بأن الموازنات التخطيطية تساعد الجامعات في القيام بوظائفها المختلفة وبالتالي هناك علاقة وثيقة بين أهداف الموازنة التخطيطية وبين وظائف الإدارة من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتحفيز ورقابة. أما العربيد، (2003: 137) بأن نظام إعداد الموازنات التخطيطية يهدف إلى تقديم قوائم رسمية وكمية، ومن الجدير بالذكر أن الموازنة هي خطة مستقبلية، وهي ليست هدف بحد ذاتها بل هي أداة وترجمة للخطط وألا هداف التي تسعى الجامعة للوصول إليها، وهي أداة رقابية تستعمل للتحقق من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تنفيذها وبالشكل المطلوب (أبو نصار، 2014).

وبصفة عامة تتمثل أهداف الموازنات التخطيطية بالآتي (كحالة وحنان، 2002: 38؛ أل ادم والرزق، 2000: 186؛ أبو نصار ،2014):

الهدف الأول: استخدام الموارد المتاحة: لكل مؤسسة أو جامعة مصادر تمويل وتشغيل محدودة، ومن خلال الموازنة تستطيع المنشأة توزيع تلك المصادر على الأقسام المختلفة حسب حاجة وأهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبشكل يضمن حسن سير أعمال المنشأة وتحقيقها لأهدافها والوصول بها إلى أفضل الطرق المحاسبية، إذ يفيد نظام الموازنات التخطيطية في التعرف على مدى استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بكفاية، وذلك بتخطيط الجامعة أعمالها لكي تصل إلى أقصى استخدام ممكن للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة .

الهدف الثاني: تخطيط أعمال الجامعة: يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستعملها الجامعات، فمن خلال وضع موازنة المبيعات للفترة القادمة تقوم بقية الإدارات في الجامعات بالتخطيط للوصول إلى حجم المبيعات المتوقع. وفي هذا المجال تعد الموازنات التخطيطية وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية والمحاسبية في الفترة المستقبلية المحددة للموازنة، فلكل مسؤول في الجامعة خطة عن العمل الذي يشرف عليه وهذه الخطة تكون منسقة ومتصلة بالخطط الموضوعة لبقية الأنشطة لذلك تعد الموازنة مرشدا في العمل خلال الفترة.

الهدف الثالث: تحقيق الرقابة وتقويم الأداء: تستخدم الموازنات لدى العديد من المؤسسات كأداة لتقييم أداء الأفراد والأقسام المختلفة، وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين، حيث أصبحت العديد من المؤسسات تستخدم الموازنة كأداة حفز للأفراد عن طريق تحديد العمل المطلوب إنجازه من

كل موظف في المؤسسة، وبالتالي فإن ما يصرف من مكافآت للعاملين يتحدد بمقدار وصول هذا الموظف إلى المطلوب منه في الموازنة، إذ تتولد الحاجة إلى الرقابة عند تعدد المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة، مما يجعل من الصعوبة قيام شخص بمفرده بمزاولة كل الأنشطة وأداء كل العمليات التي تتطلبها مزاولة العملية الإنتاجية في الجامعة (أبو نصار، 2014: 295–297).

الهدف الرابع: الرقابة على الأرباح والعمليات: تستخدم الموازنة، كما ذكرنا سابقاً، كأداة رقابية على أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة، كما تستخدم كأداة للتحقق من وصول المؤسسة إلى أهدافها المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأرباح التي تسعى لها، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأداء المتوقع في الموازنة، ومن ثم يتم تحديد مدى كفاءة الإدارات المختلفة في إنجاز ما هو مخطط لها، فيتم مثلاً مقارنة المبيعات الفعلية للمؤسسة مع المبيعات المقدرة في الموازنة للتعرف على مدى وصول إدارة المبيعات للأهداف المطلوبة منها.

الهدف الخامس: تسهيل الاتصال والتنسيق بين الأقسام: تساعد الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة، فمن خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم في المؤسسة تحديد المطلوب منه للوصول بالمؤسسة إلى الهدف المحدد بالموازنة، فكما ذكرنا سابقاً، يحدد كمية الإنتاج المطلوبة من قسم الإنتاج من خلال الاعتماد على المبيعات المتوقعة، ومن خلال الإنتاج المتوقع يحدد قسم الصيانة والإصلاح ما تحتاجه الآلات من صيانة أو قطع غيار.

(2-4): متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية ومبادئها العلمية

(2-4-1): متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية

لإعداد موازنة تخطيطية ناجحة ودقيقة لابد من مراعاة المتطلبات الأساسية المتمثلة في الأساليب الإدارية والمحاسبية الضرورية ذات التأثير الفعال على نظام الموازنة التخطيطية، وهذه المتطلبات تتمثل في الأتي:

المتطلب الأول، وجود نظام محاسبي سليم: إن النظام المحاسبي السليم يوفر لنظام الموازنات التخطيطية المعلومات المالية التاريخية الضرورية للانطلاق منها لتحديد أهداف الجامعة ووضع إستراتيجيتها، كما أنه يوفر المعلومات عن النتائج المالية الفعلية الضرورية لتحقيق هدف الرقابة وتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الواردة في الموازنات. إذ أن التنبؤ بالمستقبل يتطلب مؤشرات يتم الحصول عليها من المعلومات الماضية، لذا من الضروري أن يكون الجهاز المحاسبي سليما وأن تكون معلوماته منتظمة بصورة تكشف بجلاء نتائج العمليات الماضية (آل آدم والرزق، 2000: 183).

المتطلب الثاني، إنشاء لجنة الموازنة: يتطلب إعداد الموازنات التخطيطية تضافر كافة الجهود والخبرات من جميع المستويات الإدارية بالجامعة، حتى يتم وضع موازنات تعبر عن الأهداف المطلوب تحقيقها، وعادة ما تقع مسؤولية إعداد الموازنات التخطيطية على مجموعة من المدراء في المستويات الإدارية المختلفة والتي تكون ما يعرف باسم لجنة الموازنة. إذ تتلخص مهام لجنة الموازنة بإختيار أنواع وأساليب الموازنات التي تتناسب مع أهداف الجامعة، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة، وتحديد التاريخ النهائي لتقديم التقديرات للأنشطة المختلفة والموارد

المالية في الوحدة، ومراجعة وإعتماد هذه التقديرات التي وضعها رؤساء الأقسام والإدارات والتنسيق بينها، وإجراء التعديلات التي تراها مناسبة حيث تعتبر هذه اللجنة لجنة مراقبة، ووضع جدول زمني لتنفيذ الموازنات، ومتابعة تنفيذ الموازنة وتحليل التقارير الدورية واقتراح ما تراه مناسبا على ضوء تلك التقارير (جمعة وآخرون، 2001: 200).

المتطلب الثالث، وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الموازنات والإلتزام به: حتى تتحقق الإستفادة من نظام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، يجب أن يكون البرنامج الزمني لإعدادها جاهزًا قبل بدء الفترة الزمنية التي تغطيها، أي لابد من أن يتم وضع برنامج زمني يلتزم به المسؤولون بشكل قاطع ومطلق، حيث يشمل هذا البرنامج الخطوات العامة لإعداد الموازنات والمدة التي من المتوقع أن يستغرقها تنفيذ كل من هذه الخطوات (العلاوين، 2000: 39).

المتطلب الرابع، الإعتماد على نظام فعال للمعلومات الإدارية: يجب أن يكون نظام المعلومات الإدارية والمحاسبية مصمما بشكل دقيق وفعال ليضمن الحصول على المعلومات المطلوبة لتطبيق نظام الموازنات بالدقة والسرعة والنوعية اللازمة. إذ يتوقف نجاح تطبيق نظام الموازنات التخطيطية إلى حد كبير على المعلومات المختلفة التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية والمحاسبية في الجامعة (العلاوين، 2000: 38).

المتطلب الخامس، وجود هيكل تنظيمي في الجامعة: يحدد الهيكل التنظيمي نطاق وصلاحيات كل إدارة في الجامعة، وهذا يساعد على تحديد مسؤوليات كل إدارة في تنفيذ ما هو مطلوب منها في إعداد وتطبيق الموازنة والرقابة على حسن التنفيذ لاحقاً (حلس، 2005: 136).

المتطلب السادس، إستخدام الأساليب العلمية في التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية: إن الإعتماد على التخمين والعشوائية في التقدير يؤدي إلى فشل الموازنات التقديرية مستقبلاً في تحقيق أهدافها. لذا فإن التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية يجب أن يتم على أساس محاسبي وعلمي وواقعي للظروف الداخلية والخارجية، وإستخدام الأساليب الإحصائية الصحيحة والدقيقة في إعداد هذه التقديرات حتى يتم وضع أرقام تقديرية واقعية قابلة للتحقيق (خلف الله، 2007: 51).

المتطلب السابع، تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية: يجب أن يتم تأهيل وتدريب المسؤولين في الجامعة على إعداد وتنفيذ الموازنات بشكل سليم، وذلك من خلال توضيح وشرح أهداف نظام الموازنات لهم، وكذلك السياسات والإجراءات العامة التي سيتم إتباعها لتطبيق هذا النظام، وتحديد مسؤوليات ومهام كل مسئول عن كل وحدة إدارية في مختلف مراحل التطبيق، إضافة إلى إعطائهم دورات تدريبية تحفيزية حول تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، وذلك حتى يتوافر للمسؤولين عن هذا النظام الإلمام الدقيق والكامل بما تتضمنه الموازنات التخطيطية للمؤسسة التي يعملون بها، وأن يقتنعوا بجدواها وبضرورة أن يشتركوا في إعدادها وتطبيقها وإستخدامها بالإضافة إلى توفير الإمكانيات الفنية والعملية لهم للتعامل مع هذا النظام بكفاءة وفعالية (العلاوين، 2000: 37).

المتطلب الثامن، إعداد الموازنة على أساس التوافق مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة: تُعد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الاساس الذي عليه يتم وضع الخطط قصيرة الأجل التي هي الرابط ما بين التخطيط طويل الأجل والنتائج الفعلية المتحققة، وبذلك فإن مقارنة النتائج الفعلية بالخطة قصيرة

الأجل إذا ما تمت شهرياً فإنها تشكل عنصر رقابة هام وتحقق إدارة فعالة ودائمة للخطة الإستراتيجية (العلاوين، 2000: 38).

المتطلب التاسع، مراعاة العوامل السلوكية عند إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية: إن العوامل المرتبطة بسلوك الإنسان داخل الجامعة تتأثر بالبيئة المحيطة ويمكنها أن تؤثر في سلوكه بدرجة كبيرة، وبذلك يمكن من خلال توافر هذه المؤثرات التنبؤ بسلوك الإنسان وتصرفاته ومن ثم توجيهه وضبطه (خلف الله، 2007: 52).

المتطلب العاشر، الإعتماد على إسلوب فعال لعرض تقديرات الموازنة التخطيطية: يتوقف نجاح تطبيق نظام الموازنات التخطيطية إلى حد كبير على طريقة عرض بيانات الموازنة، حيث ينبغي تقديم هذه البيانات بالشكل الذي يحقق الإستفادة منها، وحتى تتحقق الإستفادة من بيانات الموازنة التخطيطية فلابد من وضوح وبساطة النماذج المستخدمة لعرض الأرقام الواردة في الموازنات، وربط جداول الموازنات الفرعية ببعضها البعض، وتدعيم الجداول بالمعلومات المفسرة والمدعمة بالأرقام. إضافة إلى تدعيم القيم والأرقام الواردة بالموازنات بأسس وقواعد التقدير المحاسبي المستخدم (النجار، 2006: 63).

(2-4-2): المبادئ العلمية للموازنات التخطيطية

تمثل الموازنات التخطيطية نظام متكامل ولا بد أن تكون له مجموعة مبادئ واضحة ومحددة مسبقاً. إذ عرفت المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات التخطيطية بأنها أسس إرشادية تؤدى

إلى حسن استخدام الموازنات كأداة قيمة للتخطيط وتزيد فاعليتها في مجال الرقابة، وتُعد المبادئ أساسيات ومقومات تحفيزية لازمه لإنجاح الموازنات التخطيطية (راضي وحجازي، 2001: 20).

ويذكر (المحمود، 2005: 9) مجموعة من المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات التخطيطية تتمثل في ثقة وإيمان الإدارات كافة بنظام الموازنات، وشمول الموازنات لكافة أنشطة ودوائر الجامعة، وأن تكون الخطط تفصيلية وليست إجمالية وعند أدنى وحدة منظمة داخل الجامعة لان الأهداف العليا تتفرع إلى أهداف فرعية والفرعية إلى جزئية والجزئية إلى تفصيلية وهكذا وبالتالي يصبح لكل فريق عمل أو فرد في الجامعة هدف محدد له ثم تحديد هدف القسم أو الشعبة ووضع الخطط على مستوى الأقسام والشعب وبذلك نكون قد ضمنا على اقل تقدير صحة المبالغ المطلوب تخصيصها لتنفيذ برامج الجامعة. بالإضافة إلى التنبؤ بما ستكون عليه احتياجات الأجهزة الجامعة للفترة القادمة وهذا التنبؤ يجب أن يكون يعتمد استخدام الأساليب الحديثة الرياضية والإحصائية والمحاسبية والاقتصادية وحتى الاجتماعية منها لان التنبؤ بحد ذاته يمثل الأساس في إعداد الموازنات كونها موازنات تخطيطية ولأن التخطيط ما هو إلا عملية تنبؤ بالمستقبل.

إذ هناك مجموعة من المبادئ العلمية التي تُعد مرجعاً يتم الاسترشاد بها لاستمرار المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة، إذ تساهم هذه المبادئ في إيضاح طبيعة الموازنة وتعميق فهمها وشرح دلالتها، ومن هذه المبادئ:

1. **مبدأ الشمول:** ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط الجامعة وأقسامها ومراكز المسؤولية فيها، ويعنى ذلك إن الموازنة تتضمن تقديرات لكل من الإيرادات والتكاليف في كل قسم أو إدارة. والشمول مبدأ لا يتوقف عند حد معين، كما يمكن النظر إلى الشمول على مستوى أعلى إذا

كانت الموازنات تغطي مجموعة من الجامعات (راضي وحجازي، 2001: 21). وقد أشار الزامل (2000: 249) إن الموازنات التخطيطية من حيث الشمول تعكس الخطة الكمية الشاملة للانتفاع ويخدم الشمول بالمصادر الموجودة لفترة محددة من الزمن حيث الإعداد والتطبيق جانب التنسيق بعده أحد الوظائف الإدارية الهامة، الأمر الذي ينعكس في شكل تقديرات مترابطة لأوجه النشاط بالجامعة، وبالتالي يضمن الجهود وتوازن الإمكانيات وما يترتب على ذلك من تجنب للمشاكل والأعطال المختلفة في أقسام الجامعة. أما حماد(2005: 145) فيرى أن الموازنات التخطيطية تحقق مبدأ الشمول بأن تشمل كافة أوجه النشاط في الجامعة، وبالتالي يجب أن تتضمن خطة المبيعات والإنتاج والمشتريات والإستثمار والتمويل مع مراعاة التنسيق الكامل بينها للوصول إلى الهدف النهائي دون تعارض.

2. **مبدأ الواقعية:** أن تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقق في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة سواءً أكانت بشرية أم مادية. إذ أن الأهداف تجعل من الموازنة وسيلة فعالة لتحقيق وتنسيق نشاطات الجامعة واحتياجاتها من الموارد خلال فترة الموازنة (الفضل ونور والراوي، 2010:235). وها يتطلب مراعاة الواقع دون مغالاة أو تفاؤل غير منطقي قد يؤدي إلى الإحباط، وكذلك تجنب الإحتياط المبالغ فيه لأن وضع الأهداف بأقل من المفروض تحقيقه لا يعطى الدافع للعمل (حماد، 2005: 145). وتنعدم الواقعية إذا كان هدف الجامعة يتصف بصعوبة أو سهولة التحقيق، فإذا كان الهدف بعيد المنال فهذا يعني أن الفروق أو الإنحرافات بين أرقام الموازنة وأرقام التنفيذ الفعلي سوف تكون دائماً في غير صالح الجامعة، الأمر الذي يشوه عملية تقييم الأداء، ويثبط همم العمال والمشرفين ذلك لأنهم يعلمون مسبقا أنه لا يمكنهم الوصول إلى الأرقام المخططة.

وعلى ذلك يلاحظ أن مراعاة مبدأ الواقعية في تقدير أرقام الموازنة يؤدي إلى المساعدة في تقليل الإنحرافات التي يمكن أن تحدث عند التنفيذ لتلك التقديرات، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون أرقام الموازنة التخطيطية لا تتصف بصعوبة تحقيقها أو بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تقتنع بتلك التقديرات جميع الإدارات الموجودة بالجامعة حتى يمكن تنفيذها.

3. **مبدأ المرونة:** والذي يقصد به إمكانية تعديل أرقامها بسهولة ويسر، مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال ومن ثم تصبح الموازنة أداة المواجهة الحكيمة لتغيير الظروف والأوضاع (الفضل ونور والراوي، 237:2010). ويُعد مبدأ المرونة أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة التخطيطية حيث تساعد إدارة الجامعة على تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة، فالواقع العملي يتصف غالبا بالتغيير الدائم والتقلبات وعدم الاستقرار وتعدد البدائل، وينبغي أن تعبر الموازنة التخطيطية عن المستقبل بكافة الإحتمالات، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية للإستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث (عبد اللطيف، 2004: 157). وبصفة عامة تتعلق المرونة بإعداد الموازنة وبتطابقها وبطرق القياس.

أما حماد (2005: 145) فيرى أن مرونة الموازنة التخطيطية تعني؛ إعداد التقديرات لعدة مستويات للنشاط حتى يمكن مقارنة القيم الخاصة بالحجم الفعلي للنشاط مع المستوى المقابل لها في الموازنة. وإعداد الموازنة على أساس فترات قصيرة "ربع سنوية أو شهرية"، لتكون الأرقام المقدرة أقرب إلى الواقع. وإعداد الموازنة المستمرة أو الحركية. والموازنات البديلة والتي تقضى بوضع عدة بدائل للموازنة لمواجهة مختلف الظروف الطارئة الممكن حدوثها.

أما (الزامل، 2000: 254) فيرى أن مرونة الموازنة التخطيطية تتعلق بطرق القياس، والتي فيها يتم الإعتماد إلى حد كبير على الأساليب الإحصائية والقياس الإحتمالي الذي يأخذ في حسبانه ظاهرة عدم التأكد، وفي هذه الحالة ينظر إلى قيمة أي متغير على أنها مدى معين وليس قيمة مطلقة أو محددة، وكما هو الحال عند قياس الفروق بين أرقام الموازنة وأرقام التنفيذ الفعلي واتخاذ قرار بشأن فحصها أو عدم فحصها. وبإعداد الموازنة، والتي فيها من المفترض النظر إلى إعداد الموازنة بأنه عملية مستمرة ينتج عنها ما يسمى بالموازنة المستمرة، وهى موازنة تتضمن بشكل دائم تقديرات اثني عشر شهر بشكل مستمر، في ضوء ما يستجد من ظروف ومن ناحية أخرى يؤكد مفهوم استمرارية عملية التخطيط. وبتطبيق الموازنة، حيث لا يتم سؤال المسؤول إلا في حدود مسؤوليته ويتم تقدير الفروق التي كان من الممكن تجنبها، ومما لا شك فيه أن ذلك يجنب الجامعة ردود الأفعال المضادة من جانب المسؤولين بها.

4. **مبدأ المشاركة:** تعني المشاركة في إعداد الموازنات الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالجامعة عند التخطيط، الأمر الذي يؤدي إلى خلق نوع من الرضا الوظيفي لديهم ومما ينعكس أثره على سلوكهم تجاه الجامعة في شكل زيادة درجة ولائهم وأدائهم. وقد أجريت دراسات كثيرة على أهمية هذا المبدأ في إعداد الموازنات والتي كانت من أهم نتائجها التحول من استخدام أسلوب الموازنة المفروضة وزيادة الاتجاه نحو أسلوب المشاركة، حيث عد هذا الاتجاه بمثابة تصحيح للآثار السلبية المترتبة على تطبيق الفلسفة التقليدية في الرقابة والمصاحبة لأسلوب الموازنة المفروضة (الفضل ونور والراوي، 236:2010).

5. **مبدأ التوزيع الزمني :** توقعات العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة وذلك من حيث توقيت حدوثها، وينبغي أن لا يفهم من التقسيم الزمني للموازنة هو توزيع أرقام الموازنة توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة، وإنما المقصود هنا بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً، ويحقق هذا المبدأ التوازن بين مختلف أنشطة الجامعة على مدار مدتها، إضافة إلى التعجيل باكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الآثار السلبية لتلك الفروقات قبل تراكمها ولمنع تكرارها في الفترات القادمة (الفضل ونور والراوي، 235:2010).

6. **مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي:** هو ربط معايير الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن العمليات التي تحدث التكاليف، وذلك لكي يتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط لكل مركز مسؤولية، وبالتالي يتسنى اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الانحراف والإسراف وتشجيع مواطن القوة (الفضل ونور والراوي، 238:2010).

(2-5): المعوقات التي تحد من فاعلية الموازنات التخطيطية

أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس "تقديرات"، وتلك التقديرات قد تكون عُرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للموازنات التخطيطية في مجال التخطيط والرقابة إلا أن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعدادها واستخداماتها (آل آدم والرزق، 2000: 189؛ حماد، 2005: 14؛ السياغي، 2007 :5-8):

1. **تعقد البيئة الفنية المرتبطة بدرجة التقدم التكنولوجي للصناعة التي تنتمي إليها الجامعة:** فكلما تعقدت النواحي الفنية في الصناعة التكنولوجية التي تنتمي إليها الجامعة كلما زادت درجات عدم التأكد، وبالتالي إزدادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فاعلية النظام.
2. **البيئة السوقية:** فكلما قلت درجة المنافسة كلما سهل التنبؤ بأحوال السوق المستقبلية مما يساعد على التخطيط ويزيد من إحتمالات فاعلية النظام، وإذا كان السوق يتسم بصفات الإقتصاد الحر فإن هذا من شأنه أن يعقد مشاكل التخطيط والتنبؤ نظرًا لمؤثرات الأسواق العالمية على السوق المحلية.
3. **التشريعات الحكومية:** يرتبط نظام الموازنات التخطيطية ويتأثر بعوامل سياسات الدولة من حيث مدى تدخل الدولة في الإقتصاد الجزئي، وتأثير ذلك على السياسة السعرية ونوعية الإنتاج وكميته.
4. **الكيان القانوني للمؤسسة (استقلالية الجامعة):** إذا ارتبطت الجامعة بنظام الجامعات القابضة والتابعة فإن هذا من شأنه أن يؤثر إلى حد ما على درجة استقلاليتها في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية، لذلك فإن الجامعة غير المرتبطة بنظام القابضة والتابعة يتوافر لديها المناخ الذي يمكنها من تحقيق درجات أكبر لفاعلية الموازنات التخطيطية.
5. **الهيكل التنظيمي:** إذ إن وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للموازنة، ويحدد بوضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات يزيد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية والعكس صحيح.

6. **العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في الجامعة:** للعلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة دورا هاما في تحديد فاعلية نظام الموازنات التخطيطية، إذ كلما كانت هذه العلاقات إيجابية كلما توافرت جوانب التعاون بين الأفراد في المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وبالتالي زيادة فاعلية نظام الموازنات.
7. **عدم واقعية الموازنة:** والمتضمن إعداد الموازنة على أساس تقديرات، لذلك فإن الموازنة تقوم على عامل عدم التأكد، فإذا كانت هذه التقديرات غير دقيقة فتكون الخطة غير دقيقة والعكس صحيح.
8. **إستخدام عنصر التقدير الشخصي في إجراءات الموازنة:** حيث يتم رسم الخطط باستخدام عنصر التقدير الشخصي، أوعدم تدقيق المعلومات والتقديرات من قبل الإدارات المختصة وعدم القدرة على تحليل نتائج التنفيذ وتقصي أسباب الإنحراف ، فإذا حدث أي خطأ يمكن أن يؤدى إلى نتائج غير مرضية..
9. **الإلتزام المفرط أو الإعتماد غير الضروري على عملية الموازنة:** أي محاولة إتباع الموازنة محل إصدار الأحكام، أي الإلتزام الأعمى بالموازنة مما يؤدى إلى أن يتم فرض ضغوطا وأعباء زائدة على الجامعة ويؤدي ذلك إلى قتل روح الإبداع والإبتكار.

وقد أورد (خلف الله، 2007: 78-79) في دراسته عدة مشاكل لإعداد وتنفيذ الموازنات، وهي:

أولاً : مشاكل نقص الوعي بأهمية الموازنة: إن نقص الإدراك بأهمية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة، وضعف الوعي بعملية إعداد الموازنة والأسس التي تبنى عليها. وعدم قناعة الإدارة العليا في بعض

الجامعات باستخدام أسلوب الموازنة. وإعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية.

ثانيا: مشاكل نقص الخبرة وعدم توافر المهارات: ومنها عدم وجود الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة .وضعف التنسيق والإتصال بين الإدارات المختلفة. وعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في طرق التقدير والتنبؤ.

ثالثا: مشاكل في النواحي الفنية في إعداد الموازنات: ومنها عدم الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية، وكذلك عدم الربط بين الإنجاز والحوافز. وعدم وجود نظام للمعلومات تسهل من عملية استخراج المعلومات بطريقة سريعة.

رابعاً: مشاكل عدم واقعية تقديرات الموازنة: ومنها اختلاف وتعارض الأهداف الجزئية للأقسام والإدارات المختلفة. ومحاولة كل قسم خلق فائض لديه سواء في المعايير أو الأهداف، وذلك عن طريق تخفيض إيراداته المتوقعة والمبالغة في مصروفاته المقدرة.

خامساً: مشاكل تتعلق بالنواحي السلوكية: ومنها عدم المشاركة في إعداد الموازنة مما يؤدي إلى شعور الأفراد بأنها مفروضة، وذلك يؤدى إلى اتجاهات سلبية نحوها ومناصبة معاييرها العداء. ومحاولة خلق فائض لدى الأقسام في موازنتهم حتى يسهل تحقيقها، وبالتالي يتجنبوا النظرة السيئة إلى أقسامهم. وتحفظ الإدارات والأقسام في المعلومات المقدمة من قبلهم خوفاً من التقييم. وغياب الحوافز المرتبطة بالأداء مما يؤثر على دافعية الأفراد نحو الموازنة.

أما السياغي (2007 :5-7) فقد أورد مجموعة من معوقات الموازنة التخطيطية تتمثل في الأتي:

1. **صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:** يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على "التنبؤ" بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ. وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاول النشاط لأول مرة. إذ إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات "متحفظة" إلى حدٍ ما.
2. **الجمود وعدم مراعاة المرونة:** لايحقق نِظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح "بمراجعة وتحديث" التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها.
3. **سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:** قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما

يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادر فنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونِظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي" للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه. ومن الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاماً مضبوطة ومقنعة، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وإعادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد.

4. **عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة:** إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق "محاسبة المسئولية" جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

5. **سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية:** لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين

للموازنات في بعض الأحيان.فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض (دون دراسة) أية طلبات تـ َرِدْ من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة. ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث ﮫ تحيـ ّز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات و/أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

(6-2): جامعة الشرق الأوسط

يخصص هذا الجزء لمعالجة موضوع الدراسة من الناحية المحاسبية التطبيقية لإعداد وتطبيق الموازنة التخطيطية للجامعة. حيث بدأت الجامعة مرحلتها الأولى باسم جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتاريخ 2005/6/30، بعد أن استكملت جميع متطلبات الترخيص والاعتماد بما فيها توفير أعضاء هيئة تدريس متميزين، وهيئة إدارية مؤهلة، وخطط دراسية متطورة. واستقبلت الفوج الأول من طلبتها في اثني عشر تخصصاً في برنامج الماجستير في بداية الفصل الثاني من العام الجامعي 2006/2005في موقع الجامعة المجهز تجهيزاً كاملاً ومتطوراً . ومع بداية العام الجامعي 2009/2008 استقبلت الجامعة في المرحلة الثانية من مسيرتها الفوج الأول من طلبة البكالوريوس في اثني عشر تخصصاً في مساحة إجمالية للمباني بلغت (25000)م². فجامعة الشرق

الأوسط مؤسسة وطنية تعليمية بحثية استشارية غير ربحية، تعود ملكيتها لمؤسسة جامعة الشرق الأوسط التي تديرها هيئة مديرين ثلثا أعضائها من حملة درجة الدكتوراه، وهي متعاقدة مع مؤسسة استثمارية (العالِم العربي للتعليم) لتوفير الأرض والمباني والأصول الثابتة ومتطلبات الاعتماد العام. تهتم الجامعة بالمعرفة باعتبارها القوة الدافعة في نشر الثقافة وبناء مهارات علمية عالية للطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بهيا، تلبيةً لمتطلبات التنمية الإنسانية القادرة على مواكبة التطورات العلمية العالمية وتطبيقاتها المختلفة.

وقد استمدت الجامعة رؤيتها من خلال مبدأ "المعرفة قوة" إذ جعلته الأساس في وضع إستراتيجيتها؛ لضمان الجودة والتميز في البحث العلمي والخبرات في التعلم والتعليم، باعتبارها مركزاً لخلق القيمة في معارفها المتقدمة ورأسمالها الفكري الذي يمثّل أرقى أنواع الاستثمار البشري في علم اقتصاد المعرفة. ولغرض تحسين الفاعلية في تحقيق الأهداف واستخدام الموارد، تّعد جامعة الشرق الأوسط إحدى الجامعات التي تطمح إلى بناء إستراتيجية فعّالة تعتمد على تحسين الأداء بما يتوافق مع معايير الجامعات العالمية بحيث تتيح للخّريجين فرص تولّي وظائف قيادية في مواقع العمل بعد تخّرجهم.

وتهدف جامعة الشرق الأوسط إلى التمّيز في المجالات الأكاديمية البحثية منها والتعليمية وصولاً إلى العالمية، استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، استقطاب طلبة متميزين وموهوبين ومن ثقافات مختلفة، استحداث وتطوير برامج وتخصصات أكاديمية لمواكبة التطورات الحديثة بما يتناسب واحتياجات سوق العمل، تنمية مهارات الطلبة النوعية، الفكرية والمهنية، توفير بيئة محفّزة لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وطلبة الجامعة في

مجالات البحث العلمي، تنمية وتطوير مهارات وقدرات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بما يتماشى والمستجدات العلمية والتكنولوجية، تحفيز المشاريع الريادية بما يسهم في خدمة المجتمع، بناء جسور التواصل داخل الجامعة وخارجها والارتقاء بالعملية التعليمية بما يتناسب والمستجدات العلمية والتكنولوجية.

ولتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها جامعة الشرق الأوسط فقد عمدت الجامعة إلى إبرام العديد من الإتفاقيات المحلية والدولية ومنها مذكرة تفاهم بين الجامعة وجامعة Inonu University التركية، وتوقيع مذكرة تفاهم بين الجامعة ومركز طلال أبو غزالة للمعرفة، وتوقيع مذكرة تفاهم بين الجامعة وجامعة الغرير بالإمارات العربية المتحدة، وتوقيع مذكرة تفاهم بين الجامعة وكلية عُمان للإدارة والتكنولوجيا وتوقيع مذكرة تفاهم بين الجامعة American Business and Technology University.

وتشكل بمكوناتها نظاماً متكاملاً ولها موازنتها المستقلة، إذ تعتمد في إعدادها على مجموعة من الأسس الواجب أخذها بعين الاعتبار تتمثل في الأتي (ناصر الدين، 2014):

أ. الأسس الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة التقديرية:

1. قانون الجامعات الأردنية النافذ.
2. تعليمات ترخيص الجامعات الخاصة.
3. تعليمات ومعايير الاعتماد العام والبرامج والدراسات العليا رقم (4) لعام 2010.
4. تعليمات ومعايير الاعتماد العام للجامعات الأردنية رقم (1) لعام 2010.
5. تعليمات منح درجة الماجستير المعمول بها بالجامعة.

6. تعليمات منح درجة البكالوريوس المعمول بها بالجامعة.
7. الهيكل التنظيمي المعمول به بالجامعة.
8. الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة كما هي في بداية السنة.
9. الطاقة الاستيعابية الخاصة لمختلف التخصصات والدرجات كما هي في بداية السنة.
10. تعليمات ومعايير الإطار العام والاعتماد الخاص للتخصصات الموجودة في الجامعة كما هي في بداية السنة.
11. عدد الطلاب في مختلف الدرجات والتخصصات والكليات كما هي في بداية السنة.
12. المنح والرسوم الجامعية كما هي في بداية السنة.
13. كشف بأسماء ورتب وتخصصات أعضاء هيئة التدريس حسب الكلية والدرجة والتخصص وتفاصيل الراتب وتاريخ انتهاء العقد الحالي.
14. كشف بأسماء ورواتب أعضاء الهيئة الإدارية وتفاصيل رواتبهم وتاريخ انتهاء العقد وذلك حسب الدائرة والقسم والشعبة والمؤهل العلمي.
15. البيانات المالية ونتائج الأعمال للسنة المالية السابقة والحالية باعتبارها المؤشر الرئيسي لإعداد الموازنة التقديرية للسنة القادمة.
16. الخصومات والمنح المعطاة لغاية نهاية السنة الماضية.
17. الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية الجامعة والتي تسعى إلى ما يلي:

أ. تحسين الفاعلية في تحقيق الأهداف واستخدام الموارد وتطمح إلى تحسين الأداء بما يتوافق مع معايير الجامعات العالمية بحيث تتيح للخريجين فرص تولي وظائف قيادية في مواقع العمل بعد تخرجهم.

ب. اعتماد خطة زمنية وفقاً لمعايير التقييم الداخلي بين مرجعيات الجامعة التنظيمية (Internal Benchmarking) لخلق ميزة تنافسية (Competitive Advantage) وعليه يجب تحديد المعايير التنافسية (Competitive Benchmarking) لغرض مقارنة أداء الجامعة مع أداء الجامعات الأكثر تميزاً في التعليم والإنتاج العلمي والبحثي والاستشارات، وخدمة المجتمع، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار القرارات والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بنشاطات الجامعة، فيما ينعكس منها على إيرادات الجامعة أو نفقاتها.

ج. خلق بيئة ملائمة للتفاعل الأكاديمي وإلى مواكبة التطور العلمي والتقني، ورفد السوق المحلي والإقليمي والعالمي بالكوادر القيادية المؤهلة على المستوى العالمي؛ وذلك عن طريق استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة المتفوقين لنيل درجة البكالوريوس والدراسات العليا في التخصصات التي تقدمها الجامعة، لتتمكن من تطوير البحث العلمي وإعداد الخريجين الأكفاء والقادرين على دخول سوق العمل بمهارة تنافسية عالية وقيادة متميزة والمساهمة في التنمية المستدامة.

ب. الفرضيات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة التقديرية:

1. أعداد الطلبة المتوقع قبولهم خلال العام حسب الكلية والدرجة والتخصص.
2. أعداد الطلبة المتوقع تخرجهم خلال العام حسب الكلية والدرجة والتخصص.

3. الطاقة الاستيعابية العامة المتوقعة خلال العام.
4. الطاقة الاستيعابية الخاصة المتوقعة خلال العام حسب الكلية والدرجة والتخصص.
5. المنح والرسوم الجامعية المتوقعة خلال العام.
6. عدد ورتبة وتخصص وتفاصيل راتب أعضاء الهيئة الأكاديمية المتوقع خلال العام.
7. عدد أعضاء الهيئة الإدارية وتفاصيل رواتبهم حسب الدائرة والقسم والشعبة المتوقع خلال العام.
8. أعداد الطلبة للتخصصات الجديدة للسنة المقبلة أو زيادة الطاقة الاستيعابية للتخصصات القائمة.
9. الاتفاقيات التشغيلية والاستثمارية الحالية والمستقبلية المتوقعة ما بين الجامعة والغير والأنشطة المختلفة التي لها تأثير مادي وتتعلق بأعمال الجامعة.

ج. الإجراءات الواجب اتخاذها لإعداد وتحضير ما اهو مبين في البند (أ، ب) أعلاه:

1. يتم توزيع ما هو مبين أدناه على أصحاب العلاقة من النماذج المعدة لهذه الغاية من أجل إعداد المطلوب ويرفع للرئيس لاعتماده.
2. تقدير الإيرادات: ويتم الطلب من كل عميد وكل مدير دائرة أو مركز تحضير تقديرات للأعمال والأنشطة والخدمات المقدر إنجازها خلال أشهر السنة المقبلة على ضوء العناصر والمؤشرات المبينة في المادة اللاحقة مع الطلب وعلى كل منهم تحديد قيمة ومواعيد تحصيل الإيرادات المحتملة – إن وجدت – المتعلقة بالوحدة الإدارية المسؤول عنها كل منهم.
3. تقدير مشتريات المواد ومستلزمات التشغيل:

أ. على ضوء تقديرات العمداء والمدراء لحجم وقيمة ومواعيد إنجاز أنشطة الجامعة المتوقعة للسنة القادمة يتم تحديد قيمة المشتريات والمستلزمات المطلوب توفرها للسنة القادمة والمواعيد المتوقعة للشراء أو الالتزام بالإنفاق.

ب. على ضوء التقديرات الواردة في البند (أ) أعلاه يتم توزيع كلفة المشتريات والمستلزمات لكل شهر من أشهر الموازنة التقديرية ما أمكن ذلك.

4. تقدير المصاريف:

أ. تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع دائرة الشؤون المالية بتقدير كلفة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية ورواتب وأجور العاملين في الجامعة المتوقعة على أساس الرواتب والأجور الحالية وأية تعيينات أو مواعيد ومقدار لزيادات تحققها في السنة القادمة على ضوء خطة العمل المستقبلية استناداً للمعلومات الواردة لدائرة الموارد البشرية من العمداء والمدراء في الجامعة، ويتم تحديد هذه المصاريف على أشهر السنة طبقاً لأعداد العاملين في الجامعة المتوقع وجودهم في الجامعة خلال السنة المقبلة.

ب. يقوم المدير المالي بالطلب من العمداء والمدراء كل حسب اختصاصه بتقدير المصاريف الإدارية والعمومية والمصاريف التشغيلية الأخرى الخاصة بكل قسم أو شعبة والتي يتم تقديرها على ضوء حجم العمل المقدر للسنة القادمة ويتم توزيع هذه المصاريف على أشهر الموازنة التقديرية طبقاً للمواعيد المقدرة للدفع في ضوء السيولة النقدية المقدرة.

5. تقدير الإنفاق الرأسمالي: يقوم المدير المالي بالتنسيق مع العمداء والمدراء في الجامعة بتقدير احتياجات الجامعة من الأجهزة والمعدات والأثاث والتجهيزات المختلفة في ضوء خطة العمل

للسنة القادمة وتحديد مواعيد الشراء وكلفتها المتوقعة تمهيداً لتوزيع كلفة الإنفاق الرأسمالي على أشهر الموازنة التقديرية.

6. ترفق الموازنة للجهات صاحبة الصلاحية لاستكمال إجراءات المصادقة عليها.
7. يخصص بند في الموازنة لمواجهة الأمور الطارئة وفقاً للتعليمات التي يضعها مجلس الأمناء بحيث لا يتجاوز هذا البند 3% من إجمالي موازنة نفقات الجامعة التشغيلية، ويصرف بموافقة رئيس مجلس الأمناء أو من ينيبه.
8. يجوز عمل ملحق موازنة لرصد مخصصات إضافية خلال السنة نتيجة أي ظروف مستجدة، وتتبع في هذه الحالة نفس الإجراءات التي تتبع عند إعداد الموازنة السنوية للجامعة وتنظيمها وإقرارها، باستثناء الأحكام المتعلقة بمواعيد تقديمها، وتعتبر جزء لا يتجزأ من الموازنة الأصلية.

د. اعتماد الموازنة:

1. يقدم الرئيس مشروع الموازنة إلى مجلس الجامعة لمناقشتها، بعد إقرارها ترفع إلى الهيئة ثم ترسل إلى مجلس الأمناء للموافقة عليها قبل شهر على الأقل من بدء السنة المالية للجامعة.
2. ترفع لمجلس التعليم العالي للمصادقة عليها.

هـ. وضعها موضع التنفيذ:

1. الرئيس هو المسؤول أمام مجلس الأمناء عن تنفيذ مراحل الموازنة أولاً بأول ويلتزم كل موظف في الجامعة بتعليماتها.
2. يشرف المدير المالي على مراجعة إنجاز خطة الموازنة بشكل ربع سنوي لمقارنة الإنجاز الفعلي مع التقديرات الواردة في الخطة وحصر الانحرافات الإيجابية أو السلبية وتحليل

أسبابها ومبرراتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومعالجة أسباب الانحرافات وبالتالي تعديل التقديرات عن المدة المتبقية من السنة المالية تبعاً لذلك.

3. لا يجوز الالتزام بأي نفقة إذا لم تكن واردة في الموازنة أو إذا تجاوزت المخصص المرصود أو استخدام المخصص في غير الغايات التي رصدت لها إلا بقرار من رئيس مجلس الأمناء بحيث لا يتجاوز 10% من إجمالي النفقات المحددة في موازنة الجامعة، وبعكس ذلك يتم إعداد ملحق موازنة يعرض على مجلس الأمناء لإقراره ويمر في نفس مراحل إقرار الموازنة الأًلية ويعتبر جزءا لا يتجزأ منها.

4. تتم المناقلات ضمن بنود الموازنة حسب الصلاحيات التالية:

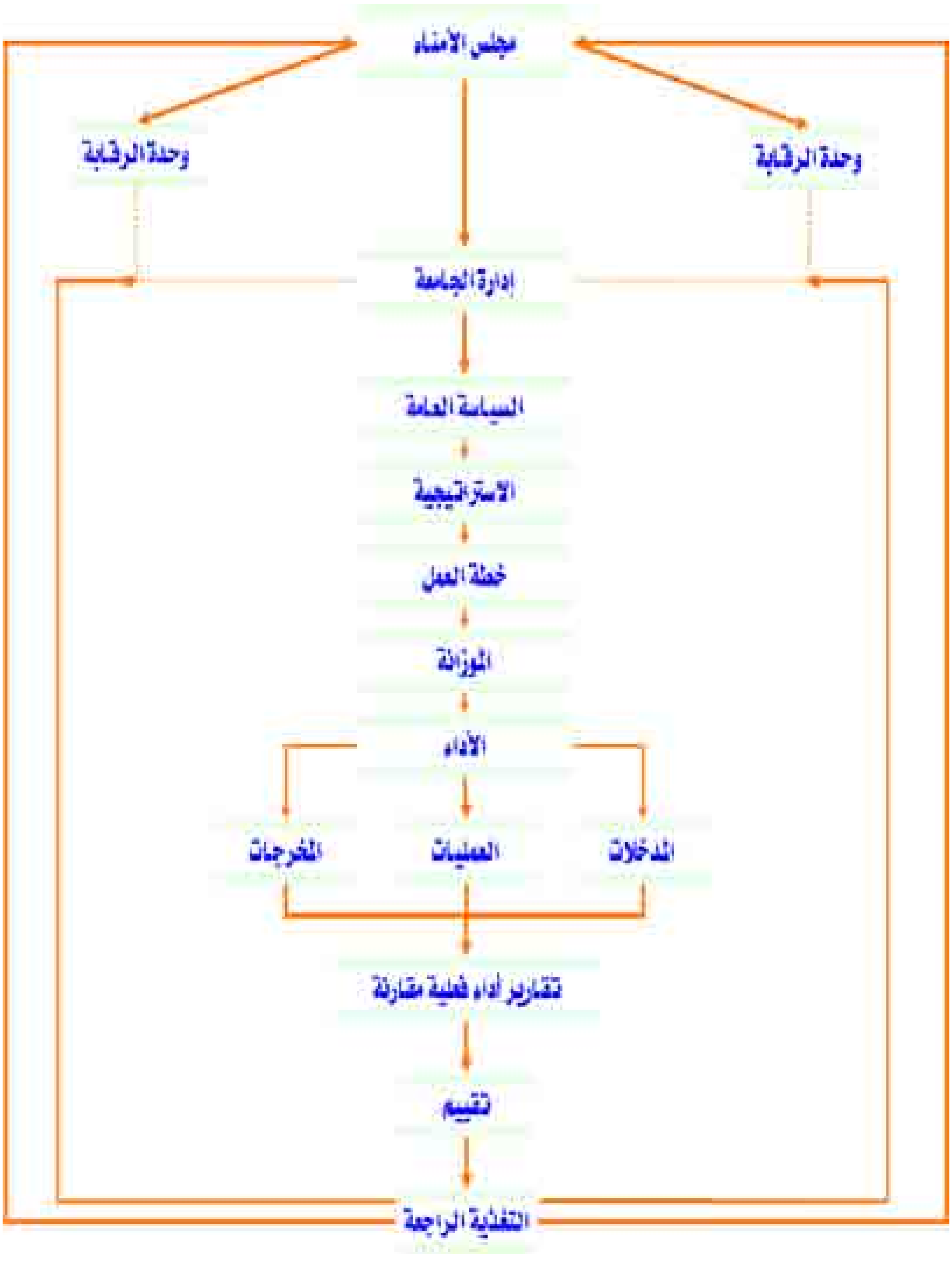
- من باب إلى آخر بموافقة مجلس الأمناء.
- من فصل لآخر بموافقة رئيس مجلس الأمناء.
- من مادة لأخرى ضمن نفس الفصل بموافقة رئيس الجامعة.
- يشترط في جميع حالات نقل المخصصات المنصوص عليها في هذه المادة أخذ رأي المدير المالي من حيث عدم تعارض النقل مع الالتزامات المالية المترتبة بموجب الموازنة، والتأكد من إمكانية تنفيذ ذلك.

5. يتم الإنفاق من المخصصات المرصودة بالموازنة بناًء على أوامر صرف مالية يصدرها الرئيس أو من يفوضه وحسب الإجراءات والنماذج المالية المعمول بها في الجامعة.

و. تاريخ إعدادها:

يصدر الرئيس التعليمات التي يراها مناسبة لتحديد أسس وفروض ونماذج وإجراءات إعداد الموازنة السنوية وملاحقها وتاريخ تقديمها بالبيانات المرفقة بها في موعد أقصاه منتصف شهر تشرين الأول من كل عام بحيث يتاح لمجلس الأمناء المصادقة عليها قبل شهر على الأقل من بدء السنة المالية للجامعة.

وبما أن جامعة الشرق الأوسط جامعة منحى نظمي، أي أنها تربط ما بين سياساتها واستراتيجياتها وبين مستويات أدائها عبر الموازنة التخطيطية، فقد عمدت الجامعة إلى تطوير إطار عمل يربط بين الموازنة التخطيطية وأدائها على المدى البعيد، وكما هو موضح بالشكل (2 – 1).



الشكل (2 – 1)

آلية العلاقة بين الموازنة التخطيطية والأداء في جامعة الشرق الأوسط

المصدر: Nasereddin (2013)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

– دراسة (نور والفضل، 2002) بعنوان: "**العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة الصناعية العراقية والأردنية**".

هدفت إلى فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة في كل من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن من جهة ومدى التباين في التأثير بين البلدين من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (262) مفردة مختارة من العراق و(231) مفردة من الأردن، وقد بينت الدراسة عدم تأثير مركز تحكم الشخصية على العلاقة المدروسة في العراق وتأثيره عل تلك العلاقة في الأردن، وأن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل دون المنظمة وأن ذلك الأثر لا يختلف من بلد لآخر، ويعد متغير عدم التأكد البيئي محددا قويا للآثار الإيجابية للموازنات والحال كذلك مع متغير تكنولوجيا الإنتاج، وكذلك وجد أن أثر النظام السياسي والإقتصادي القائم كبير على أداء العاملين ومشاركاتهم في إعداد الموازنات وغيرها من الأنشطة والحالة العراقية شاهد على ذلك. وقد توصلت الدراسة بترسيخ وتعميق أسلوب المشاركة في إعداد الموازنات والتخلي عن أية صيغ لا تتوافر فيها المشاركة الكاملة والحقيقة للأفراد وذلك لما لتلك الصيغ من نتائج سلوكية سلبية على تحفيز الأفراد وبالتالي دافعيتهم نحو الأداء المتميز، وكذلك حث المعنيين بالفكر المحاسبي والتطبيق العملي في كل من العراق والأردن

على إجراء المزيد من البحوث لفحص آثار المتغيرات التي تناولتها الدراسة أو غيرها على طبيعة العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا الوظيفي بهدف تشخيصها ومعالجتها لتفعيل الآثار الإيجابية للمشاركة.

– دراسة (المحمود، 2005) بعنوان: "**واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح في الأردن**".

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح بما يخدم الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات بشأنها، وقد أجريت الدراسة على عينة تمثل (30) شركة إدارية تابعة للقطاع الحكومي الممول مركزيا، وقد بينت الدراسة أن واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح هي بشكل عام دون المستوى المطلوب كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وكأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وكانت الأسباب التي أدت إلى ذلك عدم ثبات أهداف الأنشطة أو البرامج المحددة في الموازنات، وقد توصلت الدراسة بأنه يجب اعتماد مبدأ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وإشراك كافة المستويات الإدارية، والعمل على تصميم نظم المعلومات المالية والإدارية والفنية بما يخدم عملية توفير البيانات والمعلومات والوصول إلى المعايير وتطويرها، تصميم نظام لمتابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية بشكل يحقق الربط بين الجانب المالي والأنشطة أو البرامج المحددة.

– دراسة (خلف الله، 2007) بعنوان: "**واقع وإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية**".

هدفت إلى تحليل واقع وأعداد وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستبانة ووزعت على مجتمع الدراسة والمكون من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (66) شركة صناعية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن غالبية الشركات الصناعية بقطاع غزة تطبيق الموازنات التخطيطية، وتعتمد الشركات التي تطبق هذا النظام على الأسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة فيما عدا مشاركة المستويات الإدارية في إعداد تقديرات الموازنات حيث كانت المشاركة بصورة متفاوتة بين الشركات، وتستخدم الشركات الصناعية والموازنات التخطيطية في تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات في حين لا تتخذ تلك الشركات الموازنة التخطيطية كمعيار لتقويم الأداء، وكذلك بينت الدراسة أن الشركات التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجه بعض المشاكل من أهمها: عدم توفير المؤهلات في القائمين بإعداد وتنفيذ الموازنات، ووجود بعض المشاكل في الجوانب الفنية والسلوكية في إعداد الموازنات، أما بالنسبة للشركات التي لا تطبق نظام الموازنات التخطيطية في قطاع غزة هناك بعض العوامل التي تؤدي بتلك الشركات إلى عدم تطبيق الموازنات، ومن أهم هذه العوامل: عدم تطبيق الأساليب العلمية الحديثة التي تدعم تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، ووجود بغض الظروف الخارجية التي تمنع الشركات من استخدام نظام الموازنات التخطيطية.

– دراسة (زعرب وخلف الله، 2008) بعنوان: "**واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية بقطاع غزة. تألف مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية في قطاع غزة التي يفوق رأسمالها نصف مليون دولار أمريكي، والبالغ عددها (70) شركة. وتم توزيع (70) استبانة على عينة الدراسة من المديرين الماليين والمحاسبين العاملين في تلك الشركات، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (66) استبانة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل البيانات والوصول إلى النتائج. وقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (61%) من الشركات الصناعية بقطاع غزة تقوم بإعداد الموازنات التخطيطية وتعتمد الأسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة وكذلك بينت الدراسة ان الشركات التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجهها بعض المشاكل. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الشركات الصناعية بقطاع غزة بمعالجة المشاكل التي تواجهها تلك الشركات في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية وذلك بقيامها بتأهيل وتدريب المسؤولين عن إعداد الموازنات وتنفيذها بالشكل السليم.

– دراسة (عليان، 2009) بعنوان: "**مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة**".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم

تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية تحتوي على أسئلة شاملة لجميع الجوانب المتعلقة في الدراسة وفقا لتدريج مقياس ليكتر الخماسي، وتم توزيع (90) استبانة على عينة من (28) شركة صناعية أردنية مساهمة عامة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية واعداداها بشكل منتظم لاستخدامها كأداة فاعلة في عملية التخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم الأداء، وتستخدم الشركات الصناعية الأردنية الموازنات التخطيطية أداة في تخطيط الإيرادات والمصاريف، وتتمتع إدارات الشركات الصناعية الأردنية بدرجة عالية من الوعي والأهمية بضرورة توفر المعلومات الكافية والبيئية المناسبة داخل الشركات من اجل تحضير تلك الموازنات، ودلت الدراسة أيضاً على أن نسبة عالية جدا من الشركات الدراسة تستخدم نتائج الموازنات في معالجة انحرافات الأداء الحالي، وأن معظم الآراء تؤكد وجود بعض المحددات التي تعيق إلى حد ما استخدام نظام الموازنات التخطيطية.

– دراسة (الخفاجي وجواد، 2010) بعنوان: "**أثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية: دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الإعمال الصناعية**".

هدفت إلى الكشف والاستدلال عن العلاقة والترابط الوثيقين بين إعداد الموازنات التخطيطية باعتبارها أداة مهمة في ممارسة وظيفة التخطيط والمحاسبة والجوانب أو العوامل السلوكية للإفراد. تكون مجتمع الدراسة من عددا من المنشآت العاملة في القطاع الصناعي العراقي. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد عينتها والبالغ عددهم (350) فرد. وبعد أن استكملت عملية جمع الاستبانات وفحصها تبين أن عدد الاستمارات التي اكتملت إجاباتها وأصبحت جاهزة للتحليل قد بلغ

(315) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أنه في الوقت الذي تؤكد فيه الإدارة العليا على مبدأ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية، فان هذا يعتبر من وجهة نظرها كوسيلة تستخدمها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي فان هذا سينعكس على عملية إعداد تقديرات الموازنة، بحيث أنها تتضمن أرقام اقل من قدرات وإمكانات العاملين وهذا يعتبر بحد ذاته ممارسة لإحدى مظاهر التحيز. وعندما يدرك المسؤولين عن المستويات الإدارية المختلفة أن تقويمهم مرتبط ارتباط كلي بنتائج موازناتهم، فان هذا سيدفعهم إلى تحسين المقاييس التي يتم تقويمهم على أساسها وبالتالي سينعكس ذلك على عملية إعداد تقديرات الموازنة. وأن هنالك اهتمام بحاجات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وضرورة تلبيتها. ولكن في الجانب الأخر، إذا كانت هذه الحالة تعكس الصورة الجيدة والايجابية للمنشأة من حيث أنها ستساعد في تحقيق أهداف الموازنة، فانه يمثل في نفس الوقت جانب سلبي يتمثل بإعطاء الفرصة للعاملين للتأثير على الموازنة بإدخال رغباتهم وحاجاتهم كنوع من التحيز الشخصي عند إعداد تقديراتها.

– دراسة (الهنيني وبدران، 2013) بعنوان: "**دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن**".

هدفت للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (70) مستجيبا من العاملين بادراه الشركات الزراعية وأقسام المحاسبة والإدارة المالية في هذه الشركات، خضع منها للتحليل الإحصائي (62) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى

أن معظم الشركات الزراعية المساهمة لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، في حين ان إعدادها يساعد على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية المساهمة، وذلك من خلال تحسين عملية توزيع الموارد والأموال بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة ومساعدة إدارة الشركة بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تساعد الموازنات التقديرية على تحسين اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة بحيث تجعلها أكثر عقلانية وجودة، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، تتمثل في ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي، وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ـ دراسة (Joshi, et..al., 2003) بعنوان: " ***Corporate Budget Planning, Control and Performance Evaluation in Bahrain***".

"تخطيط موازنة الشركة، الرقابة وتقييم الأداء في البحرين"

هدفت إلى فحص وإختبار إعداد الموازنة التخطيطية والتطبيق وتقييم الأداء، وذلك بإستخدام المسح الإستبياني لعدد (54) شركة متوسطة وكبيرة الحجم في البحرين، حيث تقوم معظم الشركات بإعداد خطط طويلة الأجل وموازنات تشغيلية وذلك بإتباع إجراءات وطرق محددة، ويتم إستخدام إنحرافات الموازنة لقياس قدرة المدير على تحديد المشاكل في وقتها وكذلك لتحسين موازنة العام القادم، وقد بينت الدراسة أن في حالات محددة يؤثر حجم الشركة في آليات وضع الموازنة.

ـ دراسة (Chong, et..al., 2006) بعنوان: " ***The Multiple Roles of Participative Budgeting on Job Performance***".

"الأدوار المتعددة للمشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الوظيفي"

هدفت إلى إختبار الأدوار المتعددة للمشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (74) مدير من مستوى الإدارة العليا المسحوبة من مجتمع الدراسة المتضمن قطاع الخدمات المالية الاسترالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وأهمها تحليل المسار توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير غير مباشر للمشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الوظيفي من خلال الطموح والالتزام المنظمي والرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

ـ دراسة (Agbejule & Saarikoski, 2006) بعنوان: " ***The effect of Cost Management knowledge on the Relationship between Budgetary Participation and Managerial Performance***".

"أثر معرفة إدارة الكلفة على العلاقة بين المشاركة بالموازنة والأداء الإداري"

هدفت إلى فحص العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية وإدارة معرفة الكلفة والأداء الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (83) مديراً من الشركات الفلندية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الموازنة في إدارة كعرفة الكلفة في الشركات الفلندية المشاركة في الدراسة تُعدل من العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية والإدراك الشخصي للأداء الإداري.

– دراسة (Yuen, 2007) بعنوان: " ***Antecedents of Budgetary Participation: Enhancing Employees' Job Performance***".

"مسببات المشاركة بالموازنة: تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت إلى التعرف عن مسببات المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. تكونت عينة الدراسة من (216) مديراً يعملون في Macau Public Service. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس المسببات ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إتجاهات العمل والحاجة إلى الإنجاز يعدان مسببان رئيسيان للمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، كما أن هناك علاقة إيجابية لإتجاهات العمل والحاجة إلى الإنجاز مع المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية.

ـ دراسة (Nasser, et..al., 2011) بعنوان: " ***The Impact of Manager's Related Variables and Department Features on Budget Characteristics: The Case of Private Jordanian Universities***".

"أثر المميزات الإدارية والمتغيرات المرتبطة بالمدير على خصائص الموازنة: حالة الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الخصائص ورؤساء الأقسام ومدى مشاركتهم بإعداد الموازنة وتبادل المعلومات وكفاية الموازنة ووضوح الهدف للموازنة وردود الفعل في الجامعات الأردنية الخاصة وتأثير مدراء الأقسام على خصائص الموازنة في هذه الجامعات. وقد وجدت الدراسة أن رئيس القسم أو رئيس القسم الإداري لا يوجد له تأثير كبير على المشاركة في خصائص

الموازنة، وأن مدراء الأقسام الذين لديهم خبرة مكتبه من عملهم في جامعاتهم أكثر تأثيراً لمشاركتهم في خصائص الموازنة وأن المدراء الماليين لهم دور أكبر من غيرهم في المشاركة في خصائص الموازنة كونهم هم المسؤولين عن تنفيذ الموازنة خلال السنة المالية.

ـ دراسة (Boujelbene & Affes, 2012) بعنوان: "***The Effect of Environmental Uncertainty and Budgetary Participation on Performance and Job Satisfaction – Evidence from the Hotel Industry***".

"أثر اللاتأكد البيئي والمشاركة بالموازنة على الأداء والرضا الوظيفي: دليل من الصناعة الفندقية"

هدفت إلى اختبار أثر المشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الإداري والرضا الوظيفي باستخدام مدخل النظرية الموقفية. تكونت عينة الدراسة من (41) مدير يعملون في الفنادق التونسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة تم تطويرها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وبهد إجراء التحليل الإحصائي اللازم واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة والتي من أبرزها تحليل الانحدار الوسيط توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللاتاكد البيئي يتوسط التأثير بين المشاركة في إعداد الموازنة وكلاً من الأداء الإداري والرضا الوظيفي للمديرين عينة الدراسة.

- دراسة (Kung, et..al., 2013) بعنوان: " ***An Examination of the Relationships among Budget Emphasis, Budget Planning Models and Performance***".

"إختبار العلاقة بين تركيز الموازنة، ونماذج الموازنة التخطيطية والأداء"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين تركيز الموازنة التخطيطية والمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية وإيصال الموازنة التخطيطية وإظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية والأداء. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها واختبار صلاحيتها للقياس. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى استخدام أنموذج المعادلة البنائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن نماذج الموازنات التخطيطية تتوسط التأثير بين تركيز الموازنة التخطيطية والرضا عن إعداد الموازنة التخطيطية.

- دراسة (Mah'd, et..al., 2013) بعنوان: " ***The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives***".

"أثر المشاركة بالموازنة على الأداء الإداري: دليل من الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية والأداء الإداري في الأردن وخصوصاً الجامعات الأردنية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة طورت لأغراض الدراسة الحالية. وقد تكونت عينة الدراسة من (131) مدير تنفيذي يعملون في الجامعات الأردنية. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية تؤثر على الأداء الإداري في الجامعات الأردنية.

- دراسة (Minai & Mun, 2013) بعنوان: "***Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role in the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance***".

"كفاية الموازنة والالتزام التنظيمي: دورها في العلاقة بين المشاركة بالموازنة والأداء الإداري"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة والأداء الإداري في صناعة الخدمة في ماليزيا. بالإضافة إلى إختبار الدور الوسيط لكفاءة الموازنة والالتزام التنظيمي في العلاقة بين المشاركة بإعداد الموازنة والأداء الإداري. تكونت عينة الدراسة من (100) مدير يعملون في شركات الخدمات الماليزية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وبعد تفريغ البيانات وتحليلها واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي من أبرزها تحليل المسار توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المشاركة في إعداد الموازنة ترتبط بشكل ايجابي ودال بالأداء الإداري، كما أن هناك دور وسيط إيجابي لكل من كفاءة الموازنة والالتزام التنظيمي في العلاقة بين المشاركة بإعداد الموازنة والأداء الإداري.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث هدف الدراسة:** اختلفت أهداف الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية من حيث العلاقة والتأثير وتحديد الأهمية، فيما تعنى الدراسة الحالية بالتعرف على دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.

- **من حيث المنهجية:** تعد هذه الدراسة استطلاعية، وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر متخذي القرار في جامعة الشرق الأوسط وتقييم الأداء، بالاعتماد على أسلوبين لتحقيق أهداف الدراسة وهما أسلوب الاستبانة (Questioners) وأسلوب المقابلة (Interviews)، لذلك يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد تضيف جديداً للدراسات السابقة. لذا، ترى الباحث أن ما يميز هذه الدراسة ينبع من أهمية بناء أنموذج محاسبي تطبيقي مقترح للموازنات التخطيطية وآلية تطبيقها في الجامعات، ومن هدفها الرئيس في استقصاء مدى واقعية إعداد وتطبيق الموازنات في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر قياداتها الإداريّة، وذلك من خلال التأكّد من تطبيقها بكل متطلباتها ومعاييرها المالية والمحاسبية والاقتصادية، وبناء نظام متميز للوحدة المحاسبية لها خلال فترة زمنية معينة. وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الإفادة من إمكانياتها ومواردها المتاحة لضمان جودة مخرجاتها.

- **من حيث بيئة التطبيق:** إذ يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة ومن جهة أخرى طبقت في صناعة الخدمات والصناعات الإنتاجية، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية. أما في الدراسة الحالية فقد تم التطبيق على بيئة الأردن وخصوصاً البيئة الأكاديمية الجامعية وبشكل دقيق جامعة الشرق الأوسط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3-1): المقدمـــة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(3-6): المعالجات الإحصائية المستخدمة

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث
منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3-1): المقدمــــة

هدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة. إذ يتضمن وصفاً لمنهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافداً حيوياً في الدراسة. أما على الصعيد التحليلي فقد تم استخدام الاستبانة (Questioners) والمقابلة (Interviews) أداتي للدراسة وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لإجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* الإصدار الحادي والعشرين *SPSS Ver.21* لتحليل بيانات الدراسة الأولية. بالإضافة إلى استخدام برنامج *Amos Ver.21* والذي يعتمد منهج *Structural Equation Modeling (SEM)*. ولوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الأهمية النسبية لإجابات فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة تم استخدام

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدم اختبار كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha* للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبار معامل التظخم *VIF* والتباين المسموح به *Tolernce* للتأكد من عدم وجود تعددية أرتباط *Multicollineartiy* بين المتغيرات المستقلة، واختبار الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج *Stepwise* لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وفي حالة وجود تغير دال عند إدخال المتغيرات يتم إستخدام تحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver.21* لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيّرات الدّراسة.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط من المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في جامعة الشرق الأوسط ممثلين برئيس الجامعة، ونوابه، والعمداء، ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر والبالغ عددهم (73). وقد تم توزيع (73) استبانة استرجع منها (67) بنسبة (91.78%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (6) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (61) استبانة بنسبة (91.04%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة. وكما هو موضح بالجدول (3-1).

الجدول (3−1)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

المحتوى	العدد	النسبة المئوية (%)
الاستبانات الموزعة	73	100
الاستبانات المسترجعة	67	91.78
الاستبانات المستبعدة	6	0.089
الاستبانات الصالحة	61	91.04

المصدر: مخرجات استبانة الدراسة، ونتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

(3−4): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3−2)، (3−3)، (3−4)، (3−5)، (3−6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمنصب الوظيفي).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3−2) أن 91.8% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 8.2% هم من الإناث، وهذا ما يعكس أن عينة الدراسة المبحوثة عينة ذكورية النزعة والقرار، وأن تمثيل الإناث محدود جداً .

الجدول (3−2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	56	91.8
	أنثى	5	8.2
المجموع		**61**	**100**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويبين الجدول (3-3) أن 5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 15% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة، وأن 48% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 44 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 28 سنة فأكثر ما مجمله 32%. وهو ما يؤشر التركيز العالي من جامعة الشرق الأوسط على العنصر الشبابي الذين يمثلون المستقبل المنشود للمؤسسات. وهذه الجامعة تتطلب من شاغلي المراكز الإدارية العليا توافر خبرات سابقة وواسعة في الجامعات مماثلة لكي يتمكنوا من القيام بواجبات الوظيفة في هذه الجامعة.

الجدول (3-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمـر	أقل من 30 سنة	0	0
	من 30 – أقل من 35 سنة	3	5
	من 35– أقل من 40 سنة	9	15
	من 40– أقل من 45 سنة	29	48
	45 سنة فأكثر	20	32
المجموع		**61**	**100**

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

كما يوضح الجدول (3-4) أن 21% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن 20% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه في

إختصاصاتهم 59%. ويمكن القول إن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للمديرين في هذه الجامعة أصبح مطلبا أساسياً، سيما وان العمل في هذه الجامعة يتطلب الحصول على درجة علمية مناسبة واكتساب معارف تؤهل المعنيين للتعامل مع مختلف القضايا والحالات التي تواجه العاملين من عينة الدراسة في جامعة الشرق الأوسط.

الجدول (3-4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	0	0
	بكالوريوس	13	21
	دبلوم عال	0	0
	ماجستير	12	20
	دكتوراه	36	59
المجموع		**61**	**100**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3-5) أن ما نسبته 3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 31% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية (من 5 - أقل من 10 سنوات)، وأن 48% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية (من 10 - أقل من 15 سنة)، وأخيرا، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) بلغت 18%. وهذا يعكس الطبيعة الدقيقة لعمل الجامعة والتي تحتاج إلى مستويات خبرة عالية. كما إن ارتفاع نسبة المديرين الذين تزيد سنوات خبرتهم التي تبتدئ من خمسة سنوات وإلى أكثر من خمسة عشر

سنة دليل على ارتفاع خبرتهم العملية، ذلك أن جامعة الشرق الأوسط تتبنى إستراتيجية من أجل الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك خبرات طويلة في مجال عملها والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه الجامعة وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضا.

الجدول (3-5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	3
	من 5 – أقل من 10 سنوات	19	31
	من 10– أقل من 15 سنة	29	48
	15 سنة فأكثر	11	18
المجموع		**61**	**100**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير بالمنصب الوظيفي يوضح الجدول (3-6) المناصب الوظيفية ونسبها المئوية لأفراد عينة الدراسة. إذ تبين أن ما نسبته 2% هم رئيس جامعة، وأن 3% هم من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وأن 18% هم من العمداء، وأن 36% هم من رؤساء الأقسام، وأخيرا، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة مديري الدوائر بلغت 41%. ويبدو من هذه النتيجة أن الخبرة بوصفها متغّيراً مستقلاً لها تأثير في وصف درجة التطبيق للموازنة في جامعة الشرق الأوسط. إذ كلّما أمضى الفرد إدارياً كان أم عضو هيئة تدريس فترة أطول في عمله، أدرك طبيعة ذلك العمل وأهميته وأبعاده ومجالاته، وكان لديه تصّور رّبما يكون أكثر دقّة وتحديداً من أقرانه العاملين ذوي الخبرة القصيرة.

الجدول (3-6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	رئيس الجامعة	1	2
	نائب / مساعد رئيس الجامعة	2	3
	عميد	11	18
	رئيس قسم	22	36
	مدير دائرة	25	41
المجموع		**61**	**100**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض

التحليل الإحصائي تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* الإصدار الحادي والعشرين *SPSS Ver.21*. بالإضافة إلى استخدام برنامج *Amos Ver.21* والذي يعتمد منهج *Structural Equation Modeling (SEM)*.

وتضمنت الإستبانة خمسة أقسام، هي:

القسم الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة كما تم الإشارة إليه في فقرة (3–4) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بالفصل الثالث.

القسم الثاني: والمرتبط بقياس المتغيرات المستقلة، والمتكون من ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: تضمن مقياس مبادئ الموازنة التخطيطية عبر ثلاثة مبادئ رئيسة، وهي (مبدأ شمول الموازنة التخطيطية، مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية ومبدأ مرونة الموازنة التخطيطية) و(11) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

مبادئ الموازنة التخطيطية	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية
عدد الفقرات	5	3	3
ترتيب الفقرات	1 – 5	6 – 8	9 – 10

الجـزء الثـاني: تضـمن مقيـاس متطلبـات إعـداد الموازنـة التخطيطيـة عبـر أربعـة أبعـاد رئيسـة، وهي(تركيز الموازنة التخطيطية؛ المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية؛ إيصال الموازنة التخطيطية وإظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية) و(13) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية	تركيز الموازنة التخطيطية	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية	إيصال الموازنة التخطيطية	إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية
عدد الفقرات	3	4	3	3
ترتيب الفقرات	14 - 12	18 - 15	21 - 19	24 - 22

الجـزء الثالـث: تضـمن مقيـاس بيئـة العمـل (الإداريـة والفنيـة) عبـر (6) فقرات لقياسـها، مقسـمة علـى النحو الآتي:

بيئة العمل	البيئة الإدارية	البيئة الفنية
عدد الفقرات	3	3
ترتيب الفقرات	27 - 25	30 - 28

القسـم الثالـث: والمـرتبط بقيـاس المتغيـر التـابع، والمتضـمن مقيـاس تقيـيم الأداء عبـر (4) فقـرات لقياسها، وكان ترتيب الفقرات من الفقرة رقم (31) ولغاية الفقرة رقم (34).

وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (34) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

بالإضافة إلى إعداد صحيفة مقابلة تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة ترتبط بأهداف الدراسة ومتغيراتها (أنظر الملحق 3). ولأغراض التحليل تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* الإصدار الحادي والعشرين *SPSS Ver.21*. بالإضافة إلى استخدام برنامج *Amos Ver.21* والذي يعتمد منهج *Structural Equation Modeling (SEM)*.

(3-6): المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* الإصدار الحادي والعشرين *SPSS* Ver.21 بالإضافة إلى استخدام *Amos Ver.21* بهدف بناء أنموذج المعادلة الهيكلية *(SEM) Structural Equation Model* وقد قامت الباحثة من خلالهما بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية *Frequencies & Percent* بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية *Arithmetic Mean* لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

- الإنحراف المعياري *Standard Deviation* لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha* لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor* واختبار التباين المسموح *Tolerance* للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط *Multicollinearity* بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج *Stepwise* لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- إستخدام تحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver.21* لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغّوات الّدراسة.
- أنموذج المعادلة الهيكلية *Structurel Equation Model (SEM)* بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير متغيرات الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-7-1): الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفًت من (5) أستاذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في المحاسبة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تُمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

(3-7-2): ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha*)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعًد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية أمراً مقبولاً بشكل عام (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3-7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3-7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا Cronbach Alpha)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	**مبادئ الموازنة التخطيطية**	**11**	**0.837**
1 . 1	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	5	0.785
2 . 1	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	3	0.622
3 . 1	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	3	0.632
2	**متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية**	**13**	**0.863**
1 . 2	تركيز الموازنة التخطيطية	3	0.651
2 . 2	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية	4	0.711
3 . 2	إيصال الموازنة التخطيطية	3	0.621
4 . 2	إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية	3	0.634
3	**تقييم الأداء**	**4**	**0.742**
4	**بيئة عمل استخدام الموازنات التخطيطية**	**6**	**0.790**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

إذ يوضح الجدول (3-7) أن جميع فقرات قيم كرونباخ ألفا أكبر من التسبة المقبولة (60%) مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراض ثبات الإتساق الداخلي ونسب مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه، إذ تراوحت قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة بين (0.742) لتقييم الأداء كحد أدنى، و(0.863) لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع اداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الفصل الرابع

وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

(4−1): المقدمـــــة

(4−2): وصف متغيرات الدراسة

(4−3): وصف أسئلة المقابلة

(4−4): تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

(4−5): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع
وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

(4−1): المقدمـــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4−2): وصف متغيرات الدراسة (Questionnaires)

(4−2−1): وصف المبادئ المعتمدة في إعداد الموازنة التخطيطية

لوصف مستوى المبادئ المعتمدة في إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما هو موضح بالجداول (4−1)، (4−2) و(4−3).

إذ يظهر الجدول (4−1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمبدأ شمول الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.442 − 3.803) بمتوسط مقداره (3.603) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمبدأ شمول الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "**تعبر الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.803) وانحراف معياري بلغ (0.833)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.603)، فيما حصلت الفقرة "**تعتبر الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط واحدة من أدوات الإتصال بين المستويات الإدارية المكونه لها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.442) وانحراف معياري (0.940) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.603).

وبشكل عام يتبين أن مستوى مبدأ شمول الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإنخفاض النسبي للإنحراف المعياري يشير إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء الأفراد حول فقرات هذا المبدأ. بالإظافة عند إعداد الموازنة التخطيطية يأخذ بعين الاعتبار جميع الإيرادات والنفقات المتوقعة والتوسع في النشاطات وتنوعها من سنة لأخرى، وكذلك يتم إعداد موازنة مستقلة لكل إدارة مستقلة من إدارات الجامعة.

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى مبدأ شمول الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	تشمل الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط كافة أوجه نشاطاتها	3.639	0.931	2	متوسط
2	تأخذ جامعة الشرق الأوسط بنظر الإعتبار كافة الظروف المحيطة بها عند إعداد الموازنة التخطيطية	3.573	0.784	3	متوسط
3	تعبر الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة	3.803	0.833	1	مرتفع
4	تعتبر الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط واحدة من أدوات الإتصال بين المستويات الإدارية المكونه لها	3.442	0.940	5	متوسط
5	هناك تناسق وإرتباط تام بين الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط وهيكلها التنظيمي	3.557	1.008	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لمبدأ شمول الموازنة التخطيطية	**3.603**	**0.531**	**متوسط**	

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويبين الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمبدأ واقعية الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.147 – 3.704) بمتوسط مقداره (3.360) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمبدأ واقعية الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أرقام الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط محل إقتناع القائمين بتنفيذها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.704) وانحراف معياري بلغ (0.760)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.360)، فيما حصلت الفقرة "**يستخدم القائمون على إعداد الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة**" على المرتبة

الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.147) وانحراف معياري (0.610) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.360).

وبشكل عام يتبين أن مستوى مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك تبايناً واختلافاً في أستخدام واقعية إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية إلى نجاح الموازنة، وعلى الرغم من التباين والاختلاف بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات (3.360) مما يدل على أن جامعة الشرق الأوسط تراعي متطلبات واقعية الموازنة من خلال تقليل الانحرافات قدر الإمكان وذلك بتسهيل التقديرات الموضوعة داخل الموازنة حتى يسهل تحقيقها.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
6	الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط ترتكز على الترابط حتى تكون سبباً في جعل الخطة واقعية	3.229	0.532	2	متوسط
7	أرقام الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط محل إقتناع القائمين بتنفيذها	3.704	0.760	1	مرتفع
8	يستخدم القائمون على إعداد الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة	3.147	0.610	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لمبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	**3.360**	**0.634**	**متوسط**	

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

كما يظهر الجدول (4-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.311 – 3.901) بمتوسط مقداره (3.688) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**هناك مرونة عالية لدى جامعة الشرق الأوسط بتعديل أرقام الموازنة طبقاً للتغير في الظروف الخارجية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.901) وانحراف معياري بلغ (0.850) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.688)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم جامعة الشرق الأوسط بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.311) وانحراف معياري (0.719) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.688).

وبشكل عام يتبين أن مستوى مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متوسط نتيجة الإجابات لكل سؤال على حدة متقارب وليس هناك إنحراف معياري كبير، حيث بلغ بالمتوسط (0.765) عن المتوسط الحسابي، وهذا يدل على تقارب الإجابات. مما يعزز أهمية المرونة التخطيطية في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الشرق الأوسط، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة طويلة الأجل.

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
9	تقوم جامعة الشرق الأوسط بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط	3.311	0.719	3	متوسط
10	هناك مرونة عالية لدى جامعة الشرق الأوسط بتعديل أرقام الموازنة طبقاً للتغير في الظروف الداخلية	3.852	0.726	2	مرتفع
11	هناك مرونة عالية لدى جامعة الشرق الأوسط بتعديل أرقام الموازنة طبقاً للتغير في الظروف الخارجية	3.901	0.850	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لمبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	**3.688**	**0.765**	**مرتفع**	

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

(4-2-2): وصف متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية

لوصف مستوى متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما هو موضح بالجداول (4-4)، (4-5)، (4-6) و(4-7).

إذ يظهر الجدول (4-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتركيز الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.196 – 3.508) بمتوسط مقداره (3.355) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتركيز الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تحقيق أهداف موازنة الجامعة هو إنعكاس لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها**" بمتوسط

حسابي بلغ (3.508) وانحراف معياري بلغ (0.744)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.355)، فيما حصلت الفقرة "**تحقيق اهداف موازنة الجامعة هو إنعكاس لنجاح الجامعة في إدارة مواردها**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.196) وانحراف معياري (0.542) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.355).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تركيز الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإنخفاض النسبي للإنحراف المعياري يشير إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء الأفراد حول فقرات هذا المجال، وعلى الرغم من أهمية تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية إلا أن انعكاس الجامعة في تحقيق أهدافها وإدارة مواردها فوق المتوسط بقليل، وهو ما يبين بأن الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط تساعد على تحقيق أهداف الموازنة من خلال تعزيز العلاقة بين العاملين ومعدي الموازنة التخطيطية.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى تركيز الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	تركيز الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
12	تحقيق اهداف موازنة الجامعة هو إنعكاس لنجاح الجامعة في إدارة مواردها	3.196	0.542	3	متوسط
13	نظام عمل الجامعة يستند بشكل رئيسي على مكونات الموازنة المخططة	3.360	0.817	2	متوسط
14	تحقيق أهداف موازنة الجامعة هو إنعكاس لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها	3.508	0.744	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لتركيز الموازنة التخطيطية	**3.355**	**0.560**	**متوسط**	

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

كما يظهر الجدول (4–5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة عن المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.180 – 3.459) بمتوسط مقداره (3.360) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تفيد مشاركتي في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة إلى تحقيق التفاعل مع منفذيها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.459) وانحراف معياري بلغ (0.743)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.360)، فيما حصلت الفقرة "**تشركني جامعة الشرق الأوسط في عملية إعداد الموازنة التخطيطية**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.180) وانحراف معياري (0.562) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.360).

وبشكل عام يتبين أن مستوى المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإنخفاض النسبي للإنحراف المعياري إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء الأفراد حول فقرات هذا المجال. على الرغم من ارتفاع المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات، إلا أن الموازنة لا تعد أداة مشاركة بشكل كبير على كل مستوى من مستويات الإدارة والمسؤولين في جامعة الشرق الأوسط وهو ما إنعكس على نتيجة مستوى المشاركة المتوسط.

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
15	تشركني جامعة الشرق الأوسط في عملية إعداد الموازنة التخطيطية	3.180	0.562	4	متوسط
16	مشاركة المسؤولين في الجامعة في عملية إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى نجاح عملية تنفيذها	3.442	0.646	2	متوسط
17	تفيد مشاركتي في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة إلى تحقيق التفاعل مع منفذيها	3.459	0.743	1	متوسط
18	المشاركة في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة تؤدي إلى التعرف على مشاكل الموازنة التخطيطية ووضع الحلول المناسبة	3.360	0.578	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية	**3.360**	**0.401**		**متوسط**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويبين الجدول (4-6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإيصال الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.704 – 4.163) بمتوسط مقداره (3.934) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإيصال الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعقد إدارة الجامعة اجتماعاً لمناقشة الإنحرافات عن الموازنة المخططة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.163) وانحراف معياري بلغ (0.840)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.934)، فيما حصلت الفقرة "**تناقش إدارة الجامعة بشكل مستمر المسائل المتعلقة بالموازنة مع الأشخاص ذوي العلاقة**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.704) وانحراف معياري (0.803) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.934).

وبشكل عـام يتبـين أن مسـتوى إيصـال الموازنـة التخطيطيـة فـي جامعـة الشـرق الأوسـط مـن وجهـة نظـر عينـة الدراسـة مرتفعـاً. وتعـزو الباحثـة هـذه النتيجـة إلـى أن الإنخفـاض النسـبي للإنحـراف المعياري إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء الأفراد حول فقرات هذا المجال. وهذا ما يعكس استخدام الموازنة التخطيطية كوسيلة للإيصال ووسيلة لتقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط وبشكل ملحوظ، إذا بلـغ المتوسـط الحسـابي لإجمـالي فقـرات الدراسـة (3.934)، وان درجـة التطبيـق لجميـع الفقـرات تقاربـت مـع المتوسـط الحسـابي، وهـذا يؤكـد أيضـا أن إيصـال الموازنـة التخطيطيـة فـي جامعـة الشـرق الأوسـط يُفعـل وظيفـة التخطـيط، ممـا عـزز كفـاءة عمليـات إيصـال الموازنـة التخطيطيـة (الماليـة والمحاسبية) بجامعة الشرق الأوسط في عملية التخطيط طويل الأجل.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى إيصال الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	إيصال الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
19	تعقد إدارة الجامعة اجتماعاً لمناقشة الإنحرافات عن الموازنة المخططة	4.163	0.840	1	مرتفع
20	تعقد إدارة الجامعة اجتماعاً مع المسؤولين لتشكيل فريق عمل لمعالجة مشكلة الإنحرافات عن الموازنة المخططة	3.934	0.813	2	مرتفع
21	تناقش إدارة الجامعة بشكل مستمر المسائل المتعلقة بالموازنة مع الأشخاص ذوي العلاقة	3.704	0.803	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام إيصال الموازنة التخطيطية	**3.934**	**0.682**	**مرتفع**	

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

كما يوضح الجدول (4-7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.344 - 3.737) بمتوسط مقداره (3.541) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تطالب إدارة الجامعة بتقديم التقارير بشكل مستمر حول الإنحرافات الحاصلة والبعيدة عن تقديرات الموازنة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.737) وانحراف معياري بلغ (0.728)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.541)، فيما حصلت الفقرة "**تهتم إدارة الجامعة في مدى تحقيق أهداف الموازنة الموضوعة والمخطط لتحقيقها**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.344) وانحراف معياري (0.602) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.541).

وبشكل عام يتبين أن مستوى إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإنخفاض النسبي للإنحراف المعياري إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء الأفراد حول فقرات هذا المجال. على الرغم من أهمية إظهار تفاصيل الموازنة في جامعة الشرق الأوسط، إلا أن نسبة المتوسط الحسابي لمتطالبة إدارة الجامعة بتقديم التقارير بشكل مستمر حول الإنحرافات الحاصلة والبعيدة عن تقديرات الموازنة لتطبيق المقومة الرابعة والتي تعتمد الموازنة في متطلبات إعدادها تمثل (3.737)، وهذا يبين أن تفاصيل الموازنة التخطيطية للجامعة لا تعكس كافة متطلبات عمليات جامعة الشرق الأوسط أثناء استعراضها من قبل الأفراد ذوي العلاقة في الجامعة.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
22	تهتم إدارة الجامعة في مدى تحقيق أهداف الموازنة الموضوعة والمخطط لتحقيقها	3.541	0.807	2	متوسط
23	تطالب إدارة الجامعة بتقديم التقارير بشكل مستمر حول الإنحرافات الحاصلة والبعيدة عن تقديرات الموازنة	3.737	0.728	1	مرتفع
24	يتم توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بفترات أقصر تسمى الفقرات الرقابية	3.344	0.602	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية	**3.541**	**0.554**	**متوسط**	

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

(4-2-3): وصف بيئة عمل الموازنات التخطيطية

لوصف مستوى بيئة عمل الموازنات التخطيطية الإدارية والفنية في جامعة الشرق الأوسط، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما هو موضح بالجداول (4-8).

إذ يظهر الجدول (4-8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبيئة الإدارية لاستخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبيئة الإدارية بين (3.508- 3.983) بمتوسط مقداره (3.797) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للبيئة الإدارية لاستخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقص وعي إدارة الجامعة بأهمية الموازنات التخطيطية**" بمتوسط

حسابي بلغ (3.983) وانحراف معياري بلغ (0.718)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.797)، فيما حصلت الفقرة "**غياب الحوافز المرتبطة بالأداء**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.508) وانحراف معياري (0.744) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.797). وبشكل عام يتبين أن مستوى البيئة الإدارية لاستخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

كما يبين الجدول (4 – 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبيئة الفنية لاستخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبيئة الفنية بين (3.196 – 4.245) بمتوسط مقداره (3.601) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للبيئة الفنية لاستخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**إعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.245) وانحراف معياري بلغ (0.698) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.601)، ، فيما حصلت الفقرة "**عدم إستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.196) وانحراف معياري (0.542) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.601). وبشكل عام يتبين أن مستوى البيئة الإدارية لاستخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.

وتعزو الباحثة إلى أن متوسط نتيجة الإجابات لكل سؤال على حدة متقاربة وليس هناك إنحراف معياري كبير، حيث بلغ المتوسط (0.489) على المتوسط الحسابي، وهذا يدل على تقارب

الإجابات. على الرغم من التباين والاختلاف بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات (3.699) مما يدل على أن نظام المعلومات المستخدم في بيئة عمل الموازنة التخطيطية لا يسهل عملية اعداد الموازنة وتطبيقتها، وأنة لا يتم استخدام كافة الأساليب المحاسبية الحديثة في التنبؤ والتحليل في مجال إعداد الموازنة التقديرية، وعدم توفر الكفاءات العلمية المدربة، وعدم مشاركة كافة مستويات الإدارة المختلفة في إعدادها، وعدم توفر الحوافز المعنوية والمادية لمعديها، وانه لا تعطي عناية كافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة التقديرية للإيرادات والمصروفات خلال الفترة المحاسبية.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى بيئة عمل الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط

ت	بيئة عمل الموازنات التخطيطية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
29	نقص وعي إدارة الجامعة بأهمية الموازنات التخطيطية	3.983	0.718	1	مرتفع
30	عدم وجود الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة	3.901	0.850	2	مرتفع
31	غياب الحوافز المرتبطة بالأداء	3.508	0.744	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للبيئة الإدارية	3.797	0.590		مرتفع
32	إعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية	4.245	0.698	1	مرتفع
33	عدم إستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة	3.196	0.542	3	متوسط
34	عدم وجود نظام للمعلومات يسهل من عملية استخراج المعلومات بطريقة سريعة	3.360	0.817	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للبيئة الفنية	3.601	0.489		متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لبيئة عمل استخدام الموازنات التخطيطية	**3.699**	**0.489**		**متوسط**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

(4-2-4): وصف تقييم الأداء

لوصف مستوى تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما هو موضح بالجداول (4-9).

إذ يظهر الجدول (4-9) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.426 – 4.180) بمتوسط مقداره (3.766) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية للجامعة يدعم تحقيق رضا كافة فئات أصحاب المصالح**" بمتوسط حسابي بلغ (4.180) وانحراف معياري بلغ (0.645)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.766)، فيما حصلت الفقرة "**إيصال الموازنة التخطيطية للجامعة يحسن من كفاءة العمليات الداخلية**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.426) وانحراف معياري (0.825) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.766).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإنخفاض النسبي للإنحراف المعياري العام إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء الأفراد حول فقرات هذا المجال. وهذا يدل على وجوب تفعيل أكثر لدور الموازنة في جامعة الشرق الأوسط والذي يؤدي ذلك إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والمشاركة والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة المبنية على الدراسة والدراية الكاملة بإمكانيات الجامعة وإيراداتها، وزيادة وعي المستويات الإدارية لإهمية الموازنة. بالإضافة لتوجه إلى

تطبيق نظام المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، لما ذلك من إيجابيات تنعكس على الروح المعنوية للمشاركين في إعداد الموازنة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم في العمل.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط

ت	تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
25	يساهم تركيز الموازنة التخطيطية للجامعة بتحقيق الإستخدام الكفء للموارد المتاحة	3.491	0.698	3	متوسط
26	يمكن المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة إلى تحسين إنتاجية العمل	3.967	0.706	2	مرتفع
27	إيصال الموازنة التخطيطية للجامعة يحسن من كفاءة العمليات الداخلية	3.426	0.825	4	متوسط
28	إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية للجامعة يدعم تحقيق رضا كافة فئات أصحاب المصالح	4.180	0.645	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لتقييم الأداء	**3.766**	**0.691**	**مرتفع**	

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

(3-4): وصف أسئلة المقابلة (Interviews)

لغرض بناء قاعدة قرار واقعية للنتائج الوصفية، قامت الباحثة بإعداد صحيفة مقابلة (ملحق 3) وإجراء (5) مقابلات مع مسؤولين* من أعضاء مجلس الأمناء وهيئة المديرين في جامعة الشرق الأوسط والتي تضمنت (3) أسئلة مغلقة ومفتوحة وطلب منهم الإجابة عن الأسئلة حسب مقياس ثلاثي: الدرجة (2) تأخذ الجانب الأيمن؛ الدرجة (1) تأخذ الجانب الأوسط؛ الدرجة (0) تأخذ الجانب الأيسر. وكما يلي:

* د. يعقوب ناصر الدين رئيس مجلس الأمناء؛ معالي المهندس شحادة أبو هديب عضو مجلس أمناء؛ السيد جرير مرقه عضو هيئة المديرين؛ أ.د. محمد الحيله نائب رئيس الجامعة ؛ والسيد سامر عونه المدير المالي.

1. إلى أي مدى تستخدم جامعتك لمبادئ الموازنة التخطيطية التالية:

- مبدأ الشمول
- مبدأ الواقعية
- مبدأ المرونة

وفقاً لنتائج التحليل للسؤال الأول والمتعلق بمدى استخدام جامعة الشرق الأوسط لمبادئ الموازنة التخطيطية من حيث مبدأ الشمول ومبدأ الواقعية ومبدأ المرونة. إذ أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4–10) أن 60% أفادوا بأن مدى الإستخدام لمبدأ الشمول كان عالياً. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى إن الموازنة تتضمن تقديرات لكل من الإيرادات والتكاليف في كل قسم أو إدارة، الأمر الذي ينعكس في شكل تقديرات مترابطة لأوجه النشاط بالجامعة، وبالتالي يضمن الجهود وتوازن الإمكانيات وما يترتب على ذلك من تجنب للمشاكل والأعطال المختلفة في أقسام وإدارات الجامعة.

وأن 60% أفادوا بأن مدى الإستخدام لمبدأ الواقعية كان عالياً. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن مراعاة مبدأ الواقعية في تقدير أرقام الموازنة يؤدي إلى المساعدة في تقليل الإنحرافات التي يمكن أن تحدث عند التنفيذ لتلك التقديرات، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون أرقام الموازنة التخطيطية لا تتصف بصعوبة تحقيقها أو بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تقتنع بتلك التقديرات جميع الإدارات الموجودة بالمؤسسة حتى يمكن تنفيذها.

وأخيراً، تبين أن إجمالي نسبة ممن أشاروا بأن مدى الإستخدام لمبدأ المرونة كان عالياً بلغت 60%. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن مبدأ المرونة يمثل أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة التخطيطية حيث تساعد إدارة الجامعة على تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة وذلك

متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة، فالواقع العملي يتصف غالبا بالتغيير الدائم والتقلبات وعدم الاستقرار وتعدد البدائل، وينبغي أن تعبر الموازنة التخطيطية عن المستقبل بكافة الإحتمالات، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية للإستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث.

الجدول (4-10)

مدى استخدام جامعة الشرق الأوسط لمبادئ الموازنة التخطيطية

ت	بدائل الإجابة			مبادئ الموازنة التخطيطية: مبدأ الشمول - العدد	مبدأ الشمول - النسبة	مبدأ الواقعية - العدد	مبدأ الواقعية - النسبة	مبدأ المرونة - العدد	مبدأ المرونة - النسبة
1	عالي	↔	الجانب الأيمن	3	60	3	60	3	60
2	متوسط	↔	الجانب الأوسط	2	40	2	40	1	20
3	منخفض	↔	الجانب الأيسر	–	–	–	–	1	20
	المجموع			**5**	**100**	**5**	**100**	**5**	**100**

المصدر: مخرجات نتائج تحليل صحيفة المقابلة (Interviews).

2. هل تهتم جامعتك بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية؟

وبينت نتائج الجدول (4-11) أن 40% أفادوا بأن مستوى إهتمام جامعة الشرق الأوسط بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية كان إلى حد ما؛ وأن 40% أفادوا بأن مستوى إهتمام جامعة الشرق الأوسط بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية كان نعم. وأن 20% أفادوا بأنه لا تهتم جامعة الشرق الأوسط بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أنه من الضروري اعتماد مبدأ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية، وإشراك كافة المستويات الإدارية لتطبيقها، لما له التأثير غير مباشر للمشاركة في إعداد

الموازنة على الأداء الوظيفي من خلال الطموح والالتزام المنظمي والرضا الوظيفي، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة: إدراك الإدارة العليا، والمستوى التعليمي والهيكل الإداري، العمل على ضرورة توفر المعلومات الكافية والبيئية المناسبة داخل الجامعة من اجل تحضير تلك الموازنات، بما يخدم عملية توفير البيانات والمعلومات والوصول إلى المعايير وتطويرها، وذلك من خلال تصميم نظام لمتابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية بشكل يحقق الربط بين الجانب المالي والأنشطة أو البرامج المحددة.

الجدول (4-11)

إهتمام جامعة الشرق الأوسط بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية

ت	بدائل الإجابة			العدد	النسبة المئوية
1	نعم	↔	الجانب الأيمن	2	%40
2	إلى حد ما	↔	الجانب الأوسط	2	%40
3	لا	↔	الجانب الأيسر	1	%20
المجموع				**5**	**%100**

المصدر: مخرجات نتائج تحليل صحيفة المقابلة.

3. حدد أهم مضامين بيئة عمل جامعتك للموازنة التخطيطية؟

ومن خلال إجراء المقابلة تم إظهار نتائج تحليل مضامين بيئة عمل الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط، كالتالي:

- إعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية
- عدم وجود الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة
- عدم إستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة
- غياب الحوافز المرتبطة بالأداء

(4-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في إختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multi-collinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، حيث أن قيمة معامل تضخم التباين VIF تساوي (1/ قيمة التباين المسموح به Tolerance) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4-12) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4-12)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	تركيز الموازنة التخطيطية	1.852	0.540	– 0.237
2	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية	1.888	0.530	– 0.341
3	إيصال الموازنة التخطيطية	1.378	0.726	– 0.833
4	إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية	1.583	0.632	– 0.267

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

إذ يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 12) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، وإظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية) والبالغة (1.852 ؛ 1.888 ؛ 1.378 ؛ 1.583) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.530 – 0.726) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

(4-5): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول؛ مبدأ الواقعية ومبدأ المرونة) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول (4-13).

جدول (4-13)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم الأداء	0.366	0.134	الإنحدار	3	2.936	0.041	مبدأ الشمول	0.062	0.381	0.704
			البواقي	57			مبدأ الواقعية	0.078	0.494	0.624
			المجموع	60			مبدأ المرونة	0.279	2.811	0.045

ملاحظات:

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.766).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.670).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4-13) مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول؛ مبدأ الواقعية ومبدأ المرونة) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور لمبدأ المرونة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.366) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.134)، أي أن ما قيمته (0.134) من التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمبدأ المرونة عند إعداد الموازنة التخطيطية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β في اتجاه العلاقة (0.279). أي أن الزيادة في درجة واحدة في مستوى الإهتمام بمبدأ مرونة الموازنة التخطيطية يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.279). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.936) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الانحدار المتدرج (Stepwise Regressions):

وللتحقق من نماذج التأثير الأكبر في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise***. إذ يوضح الجدول (4–14) نماذج التأثير في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذج للتأثير، يبين تأثير مبدأ المرونة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.662) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.438) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.438) من التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في التركيز على مبدأ مرونة الموازنة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.662) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمبدأ مرونة الموازنة يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.662). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.785) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.438) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج يحسن من تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.438) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (46.033) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان نماذج التأثير في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط

المتغير التابع	(Models) النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم الأداء	الأول (Model 1): المرونة	0.662	0.438	46.033	0.438	46.033	0.000	1	59	0.662	6.785	0.000

ملاحظات:

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (4.003).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.670).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

الفرضية الرئيسة الثانية HO2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية) في تقييم الاداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول (4-15).

جدول (4-15)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور للموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم الأداء	0.423	0.179	الإنحدار	4	3.059	0.024	تركيز الموازنة التخطيطية	0.158	0.960	0.341
			البواقي	56			المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية	0.004	0.025	0.980
							إيصال الموازنة التخطيطية	0.299	2.102	0.040
			المجموع	60			إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية	0.050	0.326	0.745

ملاحظات:

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.536).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.670).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4-15) دور للموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية) في تقييم

الاداء في جامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور لإيصال الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.423) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.179)، أي أن ما قيمته (0.179) من التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإيصال الموازنة التخطيطية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β في اتجاه العلاقة (0.299). أي أن الزيادة في درجة واحدة في مستوى الإهتمام بإيصال الموازنة التخطيطية يؤدي إلى زيادة في تقييم الاداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.299). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.059) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإيصال الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الانحدار المتدرج (Stepwise Regressions):

وللتحقق أي المتغيرات السابقة ذات الدور الأكبر في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise***. إذ يوضح الجدول (4−16) دور للموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للدور، الأنموذج الأول (Model 1) يبين دور تركيز الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.854) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.730) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.730) من

التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في الاهتمام على تركيز الموازنة التخطيطية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.854) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتركيز الموازنة التخطيطية يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.854). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (12.622) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما الأنموذج الثاني (Model 2) فيبين دور كلاً من تركيز الموازنة التخطيطية وإيصال الموازنة التخطيطية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.894) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.799) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.799) من التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في دور كلاً من تركيز الموازنة التخطيطية وإيصال الموازنة التخطيطية. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.069) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني (Model 2) يحسن من تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.069) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (20.019) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.715) لتركيز الموازنة التخطيطية و(0.298) لإيصال الموازنة التخطيطية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتركيز الموازنة التخطيطية وإيصال الموازنة التخطيطية في آن واحد يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.715) و(0.298) على التوالي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.729) لتركيز الموازنة التخطيطية و(4.474) وإيصال الموازنة التخطيطية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أن النموذج الثاني (Model 2) يفسر 79.9% من التغاير، حيث يضيف النموذج الثاني (Model 2) ما قيمته 89.4% لتفسير التغاير على النموذج الأول (Model 1).

جدول (4-16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان الأدوار الأكثر دوراً للموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط

المتغير التابع	(Models) النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم الأداء	الأول (Model 1): تركيز الموازنة التخطيطية	0.854	0.730	159.306	0.730	159.306	0.000	1	59	0.854	12.622	0.000
	الثاني (Model 2): تركيز الموازنة التخطيطية + إيصال الموازنة التخطيطية	0.894	0.799	115.338	0.069	20.019	0.000	1	58	0.715	10.729	0.000
										0.298	4.474	0.000

ملاحظات:

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبدرجة حرية (1) و(59) (4.003).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبدرجة حرية (1) و(58) (4.006).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبدرجة حرية (60) (1.670).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبدرجة حرية (59) (1.671).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

الفرضية الرئيسة الثالثة HO3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والبيئة الفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول (4-17).

جدول (4-17)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير بيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والبيئة الفنية) في تقييم الاداء في جامعة الشرق الأوسط

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم الأداء	0.516	0.267	الإنحدار	2	10.548	0.000	البيئة الإدارية	0.268	1.638	0.071
			البواقي	58			البيئة الفنية	0.302	2.070	0.043
			المجموع	60						

ملاحظات:

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (3.155).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.670).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4-17) تأثير بيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والبيئة الفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للبيئة الفنية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.516) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.267)، أي أن ما قيمته (0.267) من

التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالبيئة الفنية للموازنات التخطيطية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β في اتجاه العلاقة (0.267). أي أن الزيادة في درجة واحدة في مستوى الإهتمام بالبيئة الفنية للموازنات التخطيطية يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.267). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.548) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الانحدار المتدرج (Stepwise Regressions):

وللتحقق أي المتغيرات السابقة الأكثر تأثيراً في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise***. إذ يوضح الجدول (4-18) تأثير بيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والبيئة الفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول (Model 1) يبين تأثير البيئة الإدارية للموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.864) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.746) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.746) من التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في الاهتمام بالبيئة الإدارية للموازنة التخطيطية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.864) وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتركيز الموازنة التخطيطية يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.864). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (13.181) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما الأنموذج الثاني (Model 2) فيبين تأثير كلاً من البيئة الإدارية والبيئة الفنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.911) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.829) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.829) من التغيرات في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في تأثير كلاً من البيئة الإدارية والبيئة الفنية للموازنة التخطيطية. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.254) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني (Model 2) يحسن من تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.254) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (11.112) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.591) للبيئة الإدارية للموازنة التخطيطية و(0.573) للبيئة الفنية للموازنة التخطيطية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالبيئة الإدارية والبيئة الفنية للموازنة التخطيطية في آن واحد يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.591) و(0.573) على التوالي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.726) للبيئة الإدارية للموازنة التخطيطية و(10.543) للبيئة الفنية للموازنة التخطيطية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أن النموذج الثاني (Model 2) يفسر 82.9% من التغاير، حيث يضيف النموذج الثاني (Model 2) ما قيمته 91.1% لتفسير التغاير على النموذج الأول (Model 1).

جدول (4−18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان الأدوار الأكثر دوراً للموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط

المتغير التابع	(Models) النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم الأداء	الأول (Model 1): البيئة الإدارية	0.864	0.746	173.728	0.746	173.728	0.000	1	59	0.864	13.181	0.000
	الثاني (Model 2): البيئة الإدارية + البيئة الفنية	0.911	0.829	127.413	0.254	11.112	0.000	1	58	0.591	10.726	0.000
										0.573	10.543	0.000

ملاحظات:

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وبدرجة حرية (1) و(59) (4.003).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وبدرجة حرية (1) و(58) (4.006).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وبدرجة حرية (60) (1.670).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) وبدرجة حرية (59) (1.671).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

أنموذج المعادلات الهيكلية (*SEM*) المقترح

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدمت الباحثة برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط وذلك باستخدام انموذج المعادلات الهيكلية (*SEM*). إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4–19) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.178)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وما يتعلق بمؤشرات المواءمة المطلقة *Absolute Fit* فقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (*GFI*) (0.920) وهو مؤشر مواءمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (*RMSEA*) (0.047) وهو يقترب من قيمة الصفر. أما ما يرتبط بمؤشرات المواءمة التدريجية *Incremental Fit* فقد بلغت قيمة مؤشر Adjusted Goodness of Fit Index (*AGFI*) (0.931) وهو مؤشر مواءمة الجودة الُمعدل وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (*CFI*) (0.905) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر المواءمة الطبيعي Normed Fit Index (*NFI*) (0.917) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما يبين الجدول أيضاَ أن معامل التحديد للمتغير التابع كان (0.387). وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. والتي توضح الأنموذج المقترح: ***وجود أثر ذو دلالة إحصائية***

للموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-19)

نتائج مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية (SEM)

المتغيرات			الوزن الإنحداري المعياري	معامل المسار	مستوى الدلالة
مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية	←	تقييم الأداء	0.316	5.477	0.000
متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية	←	تقييم الأداء	0.367	6.612	0.000
بيئة عمل الموازنة التخطيطية	←	تقييم الأداء	0.405	8.112	0.004
$X^2 = 8.178$		$DF = 4$		$P = 0.002$	

نتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي	مؤشرات مواءمة الشدة		مؤشرات المواءمة التدريجية			مؤشرات المواءمة المطلقة	
	χ^2/DF	R^2	*CFI*	*AGFI*	*NFI*	*GFI*	*RMSEA*
	2.0445	0.387	0.905	0.931	0.917	0.920	0.047

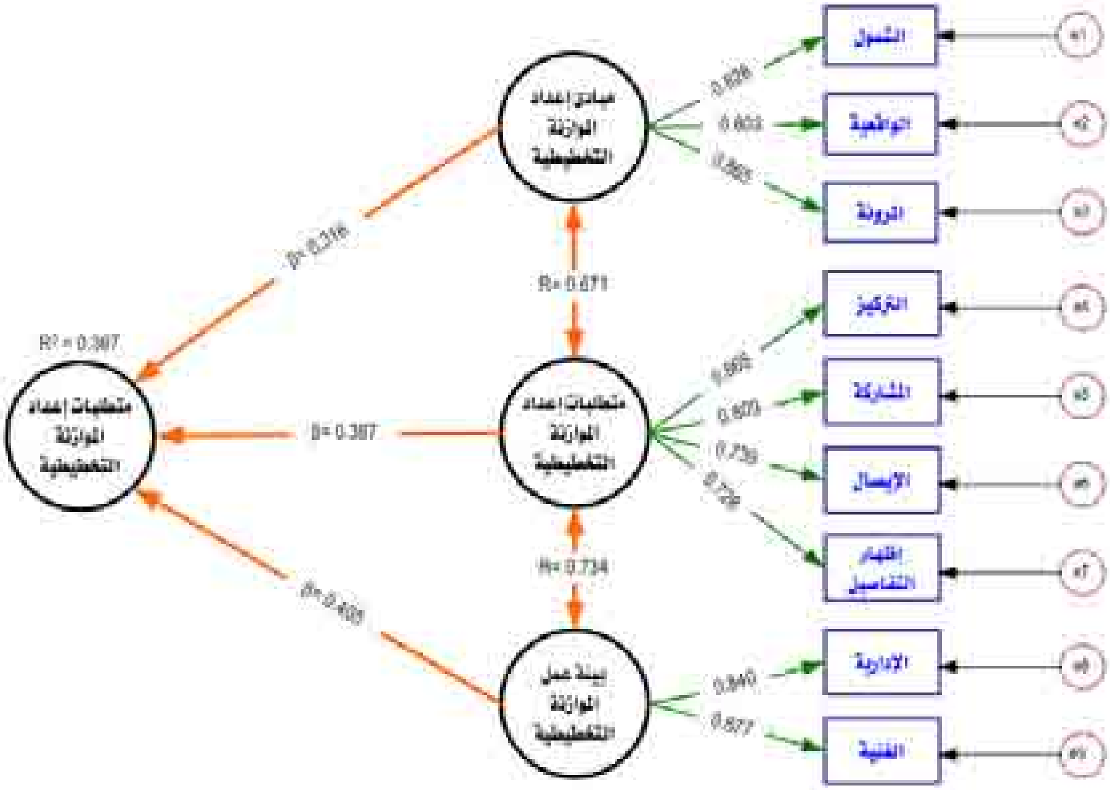
ملاحظات:

الجذر الربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر	Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero	**RMSEA:**
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح	Goodness of Fit Index must Proximity to one	**GFI:**
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح	Comparative Fit Index must Proximity to one	**CFI:**
مؤشر المواءمة الطبيعي	Normed Fit Index	**NFI:**
مؤشر مواءمة الجودة المُعدل	Adjusted Goodness of Fit Index	**AGFI:**

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج تحليل المسار Amos Ver.21.

ويتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة والواضحة في الجدول (4–19)، حيث تستخرج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعريف على مدى قبولية العلاقة المفترضةسابقاً، وعندما يكون هناك قبول جيد طبقاً لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جداً، وعكس ذلك يكون ضعيفاً وغير جيد ويمكن رفض النموذج (Byrne, 2010: 3).

وبالرجوع للشكل (4–1)، حيث أظهرت نتائج أنموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، بأن مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لإختبار المتغيرات والتي تراوحت قيمة المؤشرات بين (حالات القبول أو القبول المثالي)للنموذج، وهذا يعطي مدلول على قبول أنموذج المقترح قبولاً هيكلياً طبقاً لهذه المؤشرات، كذلك فهو مقبول إحصائياً طبقا لعلاقات الارتباط، ومن هنا يمكن إعتمد هذا المخطط أو الأنموذج. كما ويظهر الشكل معاملات المسار والقدرة التفسيرية (التباين) لمؤشرات دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



الشكل (4-1)

الأنموذج المقترح لتأثير الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos v.21).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5 . 1): المقدمـــة

(5 . 2): نتائج الدراسة ومناقشتها

(5 . 3): التوصيات

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

(5-1): المقدمـــة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المعتمدة في الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، للإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمت الباحثة عددا من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال نتائج التحليل الإحصائي بما يلي:

(5-2): نتـائج الدراسة ومناقشتها

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ما يلي:

1. بينت النتائج أن مستوى مبدأ شمول الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.603) وأنحراف معياري بلغ (0.531). ولعل السبب يرجع في ذلك عند إعداد الموازنة التخطيطية يأخذ بعين الاعتبار جميع الإيرادات والنفقات المتوقعة والتوسع في النشاطات وتنوعها من سنة لأخرى، وكذلك يتم إعداد موازنة

مستقلة لكل إدارة مستقلة من إدارات الجامعة، وهذا ما أكدته صحيفة المقابلة إذ أظهرت النتائج أن 60% أفادوا بأن مدى الإستخدام لمبدأ الشمول كان عالياً. وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى إن الموازنة تتضمن تقديرات لكل من الإيرادات والتكاليف في كل قسم أو إدارة، الأمر الذي ينعكس في شكل تقديرات مترابطة لأوجه النشاط بالجامعة.

2. أوضحت النتائج أن مستوى مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.360) وأنحراف معياري بلغ (0.634). وقد يعزى ذلك إلى أن جامعة الشرق الأوسط تراعي متطلبات واقعية الموازنة من خلال تقليل الانحرافات قدر الإمكان وذلك بتسهيل التقديرات الموضوعة داخل الموازنة حتى يسهل تحقيقها، وهذا ما أكدته صحيفة المقابلة إذ أظهرت النتائج أن 60% أفادوا بأن مدى الإستخدام لمبدأ الواقعية كان عالياً. وقد يعزى ذلك إلى أن جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيس مجلس أمنائها ومجالس الإدارية فيها جادة في تطبيق واقعية الموازنة التخطيطية ومبادئها في جميع مجالات الجامعة الإدارية والمحاسبية.

3. توصلت النتائج إلى أن مستوى مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بوسط حسابي بلغ (3.688) وأنحراف معياري بلغ (0.765). مما يعزز أهمية المرونة التخطيطية في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الشرق الأوسط، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة طويلة الأجل، وهذا ما أكدته صحيفة المقابلة إذ أظهرت النتائج أن إجمالي نسبة ممن أشاروا بأن مدى الإستخدام لمبدأ المرونة كان عالياً بلغت 60%. ويبدو من هذه النتيجة أن مرونة الموازنة

التخطيطية بوصفها متغّواً مستقلاً لها تأثير في وصف درجة التطبيق للموازنة في جامعة الشرق الأوسط. إذ أن مبدأ المرونة يمثل أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة التخطيطية حيث تساعد إدارة الجامعة على تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية للإستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث.

4. بينت النتائج أن مستوى تركيز الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.355) وأنحراف معياري بلغ (0.560). وعلى الرغم من أهمية تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية إلا أن انعكاس الجامعة في تحقيق أهدافها وإدارة مواردها فوق المتوسط بقليل، وهو ما يبين بأن الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط تساعد على تحقيق أهداف الموازنة من خلال تعزيز العلاقة بين العاملين ومعدي الموازنة التخطيطية، وهذا ما أكد عليه (Kung, et..al., 2013) في دراسته التي أوضحت أن نماذج الموازنات التخطيطية تتوسط التأثير بين تركيز الموازنة التخطيطية والرضا عن إعداد الموازنة التخطيطية.

5. أشارت النتائج أن مستوى المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.360) وأنحراف معياري بلغ (0.401). ويرجع السبب في ذلك، إلى أن الموازنة لا تعد أداة مشاركة بشكل كبير على كل مستوى من مستويات الإدارة والمسؤولين في جامعة الشرق الأوسط وهو ما أنعكس على نتيجة مستوى المشاركة المتوسط، وهذا ما أكدته صحيفة المقابلة إذ أظهرت النتائج أن 40% أفادوا بأن

مستوى إهتمام جامعة الشرق الأوسط بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية كان إلى حد ما جيداً لتشجيع وتحفيز القائمين على إعدادها وتخويلهم الصلاحيات اللازمة، مما ينعكس على تخفيض البيروقراطية والانفرادية في العمل وما يتضمنه من تنبؤ بالمستقبل.

6. بينت النتائج أن مستوى إيصال الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بوسط حسابي بلغ (3.934) وأنحراف معياري بلغ (0.682). وقد يعزى ذلك إلى أن جامعة الشرق الأوسط تستخدم الموازنة التخطيطية كوسيلة للإيصال ووسيلة لتقييم الأداء في الجامعة وبشكل ملحوظ، وهذا يؤكد أيضا أن إيصال الموازنة التخطيطية في الجامعة يُفعل وظيفة التخطيط، مما عزز كفاءة عمليات ايصال الموازنة التخطيطية (المالية والمحاسبية) بجامعة الشرق الأوسط في عملية التخطيط طويل الأجل.

7. أوضحت النتائج أن مستوى إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا بوسط حسابي بلغ (3.541) وأنحراف معياري بلغ (0.554). وهذا يبين أن تفاصيل الموازنة التخطيطية للجامعة لا تعكس كافة متطلبات عمليات جامعة الشرق الأوسط أثناء استعراضها من قبل الأفراد ذوي العلاقة في الجامعة. وعلى الرغم من أنها جاءت جميعها بوسط حسابي متوسطاً، إلا أنها تحتاج إلى إعادة نظر في دعم وصولها إلى وسط حسابي مرتفع جداً أو حتى متميز، وهذا يتطلب القيام ببناء مقياس لاستقصاء مدى رضا العاملين عن تلك المجالات الواردة في الفقرات المذكورة وعن إدارة الجامعة وعن تقديرات الموازنة بهدف الارتقاء بتفاصيل الموازنة ومجالات تطبيقها بشكل أكثر فاعلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبداللطيف، 2004؛ خلف الله، 2007).

8. بينت النتائج أن مستوى تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بوسط حسابي بلغ (3.766) وأنحراف معياري بلغ (0.501). وهذا يدل على وجوب تفعيل أكثر لدور الموازنة في جامعة الشرق الأوسط والذي يؤدي ذلك إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والمشاركة والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة المبنية على الدراسة والدراية الكاملة بإمكانيات الجامعة وإيراداتها، وزيادة وعي المستويات الإدارية لإهمية الموازنة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بطانية (2005) ودراسة (2013) Kung, et..al. حيث أظهرت كلتا الدراستين أن دور الموازنات التخطيطية وإظهار تفاصيلها هو بمثابت معيار لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبه الانحرافات والاختلالات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية التصحيحية.

9. كما أشارت النتائج أن مستوى بيئة العمل في استخدام الموازنات التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط بوسط حسابي بلغ (3.699) وأنحراف معياري بلغ (0.489). وقد يعزى ذلك إلى عدم استخدام الجامعة الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ والتحليل في مجال الموازنة، وعدم مشاركة كافة مستويات الإدارات المختلفة في إعداد الموازنة، وانه لا تعطي عناية كافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج صحيفة المقابلة إذ أظهرت أن نظام المعلومات المستخدم في بيئة عمل الموازنة التخطيطية لا يسهل عملية إعداد الموازنة وتطبيقاتها وانه من الأعمال الروتينية، وعدم توفر الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة، وغياب الحوافز المرتبطة بالأداء.

10. كما أظهرت نتائج صحيفة المقابلة ضرورة تفعيل دور الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من الناحية الإدارية والمحاسبية، لإن ذلك يؤدي إلى تفعيل كل وظائف التخطيط والرقابة والتحفيز في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وزيادة وعي المستويات الإدارية لإهمية الموازنة ومساهمتها في بناء خطط مستقبلية متوقعة ناجحة.

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

1. أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ مرونة الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. كما تتفق ونتيجة دراسة (عليان، 2008) التي أوضحت أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية واعداداها بشكل منتظم لاستخدامها كأداة فاعلة في عملية التخطيط، الرقابة والتحفيز على العملية الإنتاجية وتقويم الأداء، وتستخدم الشركات الصناعية الأردنية الموازنات التخطيطية أداة في تخطيط الإيرادات والمصاريف. كما بينت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة لعدم وجود اثر لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول ومبدأ الواقعية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، وهذه النتيجة لا تتفق ونتيجة دراسة (Yuen, 2007) التي أوضحت أن إتجاهات العمل والحاجة إلى الإنجاز يعدان مسببان رئيسيان للمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، كما أن هناك علاقة إيجابية لإتجاهات العمل والحاجة إلى الإنجاز مع المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية.
2. أوضحت النتائج وجود أثر لإيصال الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، وهناك اتفاق بين نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسة (Chong, et..al., 2006) وهي

تشير إلى أن هناك تأثير غير مباشر للمشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الوظيفي من خلال الطموح والالتزام المنظمي والرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Kung, et..al., 2013؛ الخفاجي وجواد، 2010؛ المحمود، 2005) في عدم وجود أثر لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، حيث لم يكن لها التأثير المعنوي في الأداء في هذه الدراسة، بينما كان له التأثير المعنوي بين تركيز الموازنة التخطيطية والرضا عن إعداد الموازنة التخطيطية في دراستهم.

3. وجود أثر للبيئة الفنية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، واتفقت هذه النتيجة لما وصل إليه كل من (خلف الله، 2007؛ زعرب 2006؛ نور والفضل، 2002). لان المؤسسات التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجه بعض المشاكل من أهمها: عدم توفير المؤهلات في القائمين بإعداد وتنفيذ الموازنات، ووجود بعض المشاكل في الجوانب الفنية والسلوكية في إعداد الموازنات. بينما اختلفت النتائج هنا مع نتيجة دراسة كل من (الهنيني وبدران، 2013؛ Joshi, et..al., 2003 ؛ Boujelbene & Affes, 2012) في عدم وجود اثر لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، حيث لم يكن لها التأثير المعنوي في الأداء في هذه الدراسة، بينما كان لها التأثير المعنوي بين المشاركة في إعداد الموازنة وكلاً من الأداء الإداري والرضا الوظيفي للمديرين في دراستهم.

4. بينت نتائج الأنموذج المقترح للمعادلات الهيكلية (SEM)، أنه هناك موائمة تامة للموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.178)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يعكس هذا أنموذج ربط الموازنة مع الهيكل التنظيمي للجامعة، إذ يمكن التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية على أساس علمي ومحاسبي تطبيقي للظروف الداخلية والخارجية، وذلك بأستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية في عملية التنبؤ، لما لذلك أثر على كفاءة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

(5-3): التوصـــيات

بناءاً على نتائج الدراسة سابقة الذكر، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة أن تشمل الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط كافة أوجه نشاطاتها والأخذ بنظر الإعتبار الظروف المحيطة بها عند إعداد الموازنة التخطيطية، إضافة إلى التأكيد على كون الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط واحدة من أدوات الإتصال بين المستويات الإدارية المكونة لها.
2. ضرورة تشكيل لجنة موازنة متخصصة تعنى بشؤون الموازنة بكافة مراحلها، وعدم الاعتماد على أشخاص بعينهم للقيام بمهمة إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة، وذلك تحقيقاً لمبدأ الواقعية والمشاركة في إعداد الموازنة.

3. ضرورة الاعتماد على المؤشرات المتبعة في النظام المحاسبي لتأكيد على دقة التنبؤ بالإيرادات والمصروفات والعمل على تحليل ومعالجة الانحرافات الداخلية والخارجية التي تواجه الجامعة عند إعداد الموازنة، والتركيز على الخطوات المحاسبية الواجب إتباعها لمعالجة تلك الانحرافات.
4. التأكيد من قبل المسؤولين في الجامعة على ضرورة العمل على عمل توافق بين النظام المحاسبي وعملية تحضير للموازنة، وذلك من خلال توفير نظام موازنات تخطيطية محوسب يشمل جميع أقسام الجامعة لما له من أهمية في توفير الوقت والجهد، وكذلك التقليل من أخطاء الحساب وربط المعلومات الواردة في جميع الأقسام.
5. ضرورة التأكيد على معايير الأداء والتي تتسم بالوضوح وإمكانية التطبيق، وذلك من خلال العمل على زيادة تفعيل الأدوار من قبل جميع المستويات الإدارية والتنفيذية والمشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية بما ينعكس على مستويات الأداء المتحققة، وبهذا تكون الموازنة فقد حققت أهدافها أداة رقابة وتخطيط.
6. ضرورة العمل على تشجيع موظفي الجامعة ذوي العلاقة للقيام بمهمة مراجعة بنود الموازنة، ومدى ملائمتها مع خطط وأهداف الجامعة بشكل دوري، وضرورة وضع نظام رقابي يضمن تنفيذ ذلك، بما في ذلك مساءلة المقصرين ومعاقبتهم.
7. ضرورة وضع إجراءات صارمة من قبل الإدارة العليا للجامعة للقيام بمهمة متابعة انحرافات الموازنة، والعمل على تفاديها عند إعداد الموازنات المستقبلية. وربط الحوافز بالأداء مما يؤثر بالإيجاب على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة، وعدم قيام إدارة الجامعة باستخدام الموازنة كأداة عقابية وذلك حتى يساعد على تحفيز الموظفين على تنفيذ الموازنة بكفاءة وفاعلية.

8. ضرورة إعادة النظر في الجدول الزمني المفروض من قبل رئاسة الجامعة في فترة إعداد الموازنة، وإتاحة وقت أطول يمكن الأطراف المعنية بإعداد الموازنة للعمل على جمع المعلومات اللازمة التي تؤهلهم بإعداد تقديرات الموازنة بشكل أكثر دقة في تحديد مؤشرات المصاريف والإيرادات.
9. ضرورة العمل على وضع آليات مناسبة تلزم إدارات الجامعة وأقسامها المختلفة بالعمل على متابعة تنفيذ الموازنة والرقابة عليها، مثل إعداد تقارير شهرية أو نصف شهرية وتقديمها إلى الإدارة المالية.
10. ضرورة العمل على إعتماد المنهج العلمي عند التحضير لعمل الموازنات التخطيطية وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات مالية ومحاسبية والفصل بين بنود الموازنة، وكذلك المساعدة في إعداد تقديرات معيارية لدلالة على التكاليف الثابتة والمتغيرة والتي تساعد في عملية إنجاح الموازنة.
11. معالجة المشاكل التي تواجهها الجامعة في تطبيق نظام الموازنة التخطيطية وذلك من خلال تدريب وتأهيل المسؤولين على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى إعطائهم دورات تدريبية متقدمة حول تطبيق النظام المحاسبي للموازنات التخطيطية، وذلك حتى يتوفر لهم معرفة كاملة حول تطبيق هذا النظام بكفاءة وفاعلية.
12. نظراً لإهمية الإستفادة من الدراسة الحالية ومتغيراتها وفقاً للأنموذج المقترح للمعادلات الهيكلية (SEM)، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في الجامعات ومؤسسات أكاديمية أخرى وعينة أوسع، من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع الجامعات الأردنية.

قـائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قـائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، ماهر موسى ضرغام والشيخ، إبراهيم، (2008)، "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البلديات في قطاع غزه من وجهه نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، مجلد (11) ،العدد (2): 185- 210.

أبو نصار، محمد، (2014)، "**المحاسبة الإدارية**"، ط 3، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.

آل آدم، يوحنا والرزق، صالح، (2000)، "**المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

بطاينة، شادي، (2005)، "تقييم مدى الاستفادة من تطبيق الموازنات التخطيطية: حالة الشركات الصناعية الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، إربد.

جمعة، اسماعيل ابراهيم؛ محرم، زينات والخطيب، صبحي، (2001)، "**المحاسبة الإدارية: نماذج بجوث العمليات في اتخاذ القرارات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

جمعة، اسماعيل، (2000)، "**المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات**"، الدار الجامعية، عمان، الأردن.

جودة، عبد الحكيم مصطفى وأبو سردانه، جمال عبد الرحمن، (2010)، "تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى: دراسة ميدانية"، **مجلة البصائر**، المجلد (13)، العدد (2): 237-292.

حجاج، أحمد ومكرم، وباسلي، (2001)، "**المحاسبة الإدارية: مدخل معاصر التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرارات**"، ط 3، المنصورة: المكتبة العصرية، مصر.

حلس، سالم عبد الله، (2005)، "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية"، **مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد (14)، العدد (1): 131 – 154.

حماد، طارق عبد العال، (2005)، "**الموازنات التقديرية: نظرة متكاملة**"، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

المحاسب الأول، (2011)، "الموازنة Budget"، الموقع الالكتروني Accessed at: http://www.almohasb1.com/2011/05/budget.html.

الخفاجي، علي كريم وجواد، صلاح مهدي، (2010)، "اثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الإعمال الصناعية"، **مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية**، المجلد (18)، العدد (1): 25 – 43.

النجار، محمد موسى محمد، (2006)، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأدة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، **رسالة ماجستير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.

خلف الله، وائل محمد إبراهيم، (2007)، "واقع وإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غرة: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

راضي، محمد سامي وحجازي، حامد، (2001)، "**المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الزامل، أحمد محمد، (2000)، "**المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي**"، ط 1، معهد الإدارة العامة، الرياض، مركز البحوث، السعودية.

زعرب، حمدي شحدة وخلف الله، وائل محمد، (2008)، "واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، **مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية**، المجلد (10)، العدد (2): 253 – 299.

زعرب، حمدي، (2006)، "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد (14)، العدد (2): 295–316.

صيام، وليد زكريا، (2009)، "مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية"، **العلوم الإدارية**، المجلد (36)، العدد (2): 416 – 440.

عبد اللطيف، ناصر نور الدين، (2004)، "**المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

العربيد، عصام فهد، (2003)، "**المحاسبة الإدارية**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (2000)، "تقييم نظام الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عليان، زيد محمود موسى، (2009)، "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

العمري، عطا محمد، (2005)، "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الفضل مؤيد، ونور، عبدالناصر، (2011)، "**المحاسبة الإدارية**"، الطبعة الثانية، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن .

كحالة، جبرائيل وحنان، رضوان حلوة، (2002)، "**مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء**"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المحمود، عبد المنعم، (2005)، "واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح في الأردن"، **المؤتمر العلمي الرابع– الريادة والابداع**، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

المهدي، احمد وليد السيد، (2010)، "دور الموازنات التخطيطية في للرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع المدني"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: السودان.

ناصر الدين، يعقوب عادل، (2014)، "إجراءات اعداد الموازنة السنوية لجامعة الشرق الأوسط"، **تقرير غير منشور صادر عن مجلس أمناء الجامعة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

نور، عبد الناصر والفضل، مؤيد، (2002)، "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية"، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، المجلد (29)، العدد (2): 372-387.

السياغي ، حمود محمد، (2007)، "أعداد الموازنات التخطيطية"، **دورة تربية لبرنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة، بالتعاون مع مؤسسة تنمية القيادات الشابة، مركز تطوير الشباب اقتصادياً 3-11 نوفمبر**، اليمن.

الهنيني، ايمان وبدران، بلال، (2013)، "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية**، المجلد (27)، العدد (1): 25-56.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Agbejule, A ., & Saarikoski, L. (2006), “The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance”, ***The British Accounting Review*** , Vol.38: 427-440

Boujelbene, M.A., & Affes, H. (2012), “The effect of environmental uncertainty and budgetary participation on performance and job satisfaction - evidence from the hotel industry”, ***African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure***, Vol. 2, No.2: 1-17.

Byrne, B.M. (2010), "***Structural equation modeleling with AMOS: Basic concepts, applications, and progrmig***, 2nd ed., Taylor and Francis Group, LLc.

Chong, V.K., & Chong, K.M. (2002), "Budget goal commitment and information effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach", ***Behavioral Research in Accounting***, Vol. 14, No.1: 65-86.

Chong, V.K., Eggleton, R.C., & Leong, M.K.C, (2006), "The multiple roles of participative budgeting on job performance", ***Advances in Accounting***, Vol. 22: 67-95.

Garrison, R.H., & Noreen, E.W. (2003), "***Management accounting***", 10th ed., McGraw-Hill/ Irwin Companies.

Horngren, C., Datar, S.M., & Rajan, M.V. (2009), "***Cost accounting managerial emphasis***", 8th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Joshi, P.L., Jawahar, A., & Wayne, G.B. (2003) "Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain", ***Managerial Auditing Journal***, Vol. 18, No. 9: 737 -750.

Kung, F., Huang, C., & Cheng, C. (2013), "An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance", ***Management Decision***, Vol. 51, No. 1: 120-140.

Mah'd, O., Husam A., Mohammed, I., & Abdulhadi, R. (2013), "The impact of budgetary participation on managerial performance: Evidence from Jordanian university executives", ***Journal of Applied Finance & Banking***, Vol. 3, No. 3: 133-156.

Minai, B., & Mun, M.P. (2013), "Budget adequacy and organizational commitment: Their role in the relationship between budget participation and managerial

performance", ***2nd International Conference on Management, Economics and Finance Proceeding***: 243-255.

Nasser, M.M., Nimer, O., & Al-Okdeh, K. (2011), "The impact of manager's related variables and department features on budget characteristics: The case of private Jordanian universities", ***International Business Research***, Vol.4, No.4: 199-210.

Needless, B.E., Powers, M., & Crosson, S.V. (2014), "***Financial and managerial accounting"***, 10th ed., Cengage Learning.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010), "***Research methods for business: A skill building approach***", 5th ed., John Wiley & Sons.

Whiting, R. (2003), "Budget planning the next generation", ***Information Week***, Vol. 805: 160-170.

Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., & Perera, B. (2004), "The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sri Lanka", ***Journal of Small Business Management***, Vol.42, No.2: 209-217.

Nasereddin, Y.A. (2013), "***Middle East University Model"***, Issued by the Board of Trustees at the Middle East University of the Resolution No. 16 / 4-2011-12 / 3/2012.

Yuen, D.(2007), "Antecedents of budgetary participation: Enhancing employees' job performance", ***Managerial Auditing Journal***, Vol. 22 No. 5: 533-548.

قـائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ت	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	جامعة الشرق الأوسط
2	د. يعقوب ناصر الدين	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. صالح العقدة	محاسبة	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. محمد الدلالعة	إحصاء	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
5	د. وائل إدريس	إدارة الأعمال	أكتف استراتيجي

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / ة الفاضل / ة .... تحية طيبة

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء: دراسة حالة "جامعة الشرق الأوسط". حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى تعرف دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

(1) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(2) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – أقل من 35 سنة	☐
من 35– أقل من 40 سنة	☐	من 40– أقل من 45 سنة	☐
45 سنة فأكثر	☐		

(3) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عال	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐		

(4) عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	☐	من 5 – أقل من 10 سنوات	☐
من 10 - أقل من 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

(5) المنصب الوظيفي

رئيس الجامعة	☐	نائب رئيس الجامعة	☐
عميد	☐	رئيس قسم	☐
مدير دائرة	☐		

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات مبادئ الموازنة التخطيطية:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية					
1	تشمل الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط كافة أوجه نشاطاتها					
2	تأخذ جامعة الشرق الأوسط بنظر الإعتبار كافة الظروف المحيطة بها عند إعداد الموازنة التخطيطية					
3	تعبر الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة					
4	تعتبر الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط واحدة من أدوات الإتصال بين المستويات الإدارية المكونه لها					
5	هناك تناسق وإرتباط تام بين الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط وهيكلها التنظيمي					
	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية					
6	الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط ترتكز على الترابط حتى تكون سبباً في جعل الخطة واقعية					
7	أرقام الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط محل إقتناع القائمين بتنفيذها					
8	يستخدم القائمون على إعداد الموازنة التخطيطية لجامعة الشرق الأوسط الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة					
	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية					
9	تقوم جامعة الشرق الأوسط بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط					
10	هناك مرونة عالية لدى جامعة الشرق الأوسط بتعديل أرقام الموازنة طبقاً للتغير في الظروف الداخلية					
11	هناك مرونة عالية لدى جامعة الشرق الأوسط بتعديل أرقام الموازنة طبقاً للتغير في الظروف الخارجية					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات متطلبات إعداد الموازنة التخطيطية:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
تركيز الموازنة التخطيطية						
12	تحقيق اهداف موازنة الجامعة هو إنعكاس لنجاح الجامعة في إدارة مواردها					
13	نظام عمل الجامعة يستند بشكل رئيسي على مكونات الموازنة المخططة					
14	تحقيق أهداف موازنة الجامعة هو إنعكاس لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها					
المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية						
15	تشركني جامعة الشرق الأوسط في عملية إعداد الموازنة التخطيطية					
16	مشاركة المسؤولين في الجامعة في عملية إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى نجاح عملية تنفيذها					
17	تفيد مشاركتي في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة إلى تحقيق التفاعل مع منفذيها					
18	المشاركة في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة تؤدي إلى التعرف على مشاكل الموازنة التخطيطية ووضع الحلول المناسبة					
إيصال الموازنة التخطيطية						
19	تعقد إدارة الجامعة اجتماعاً لمناقشة الإنحرافات عن الموازنة المخططة					
20	تعقد إدارة الجامعة اجتماعاً مع المسؤولين لتشكيل فريق عمل لمعالجة مشكلة الإنحرافات عن الموازنة المخططة					
21	تناقش إدارة الجامعة بشكل مستمر المسائل المتعلقة بالموازنة مع الأشخاص ذوي العلاقة					
إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية						
22	تهتم إدارة الجامعة في مدى تحقيق أهداف الموازنة الموضوعة والمخطط لتحقيقها					
23	تطالب إدارة الجامعة بتقديم التقارير بشكل مستمر حول الإنحرافات الحاصلة والبعيدة عن تقديرات الموازنة					
24	يتم توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بفترات أقصر تسمى الفقرات الرقابية					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات بيئة عمل الموازنات التخطيطية:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
25	نقص وعي إدارة الجامعة بأهمية الموازنات التخطيطية					
26	إعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية					
27	عدم وجود الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة					
28	عدم إستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة					
29	عدم وجود نظام للمعلومات يسهل من عملية استخراج المعلومات بطريقة سريعة					
30	غياب الحوافز المرتبطة بالأداء					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تقييم الأداء:

31	يساهم تركيز الموازنة التخطيطية للجامعة بتحقيق الإستخدام الكفء للموارد المتاحة					
32	يمكن المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة إلى تحسين إنتاجية العمل					
33	إيصال الموازنة التخطيطية للجامعة يحسن من كفاءة العمليات الداخلية					
34	إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية للجامعة يدعم تحقيق رضا كافة فئات أصحاب المصالح					

ملحق رقم (3)

صحيفة المقابلة

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء: دراسة حالة "جامعة الشرق الأوسط". حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى تعرف دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط

الأستاذ / ة الفاضل / ة .... تحية طيبة

1. إلى أي مدى تستخدم جامعتك لمبادئ الموازنة التخطيطية التالية؟

- مبدأ الشمول

عالي ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

- مبدأ الواقعية

عالي ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

- مبدأ المرونة

عالي ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

2. هل تهتم جامعتك بالمتطلبات الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

3. حدد أهم مضامين بيئة عمل جامعتك للموازنة التخطيطية؟

....
....
....
....
....
....

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

ملحق رقم (4)

نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول ؛ مبدأ الواقعية ومبدأ المرونة) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366[a]	.134	.088	.47915

a. Predictors: (Constant), SumA3, SumA2, SumA1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.022	3	.674	2.936	.041[b]
	Residual	13.086	57	.230		
	Total	15.109	60			

a. Dependent Variable: SumC

b. Predictors: (Constant), SumA3, SumA2, SumA1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.609	.445		5.866	.000
	SumA1	.058	.153	.062	.381	.704
	SumA2	.051	.104	.078	.494	.624
	SumA3	.210	.116	.279	2.811	.045

a. Dependent Variable: SumC

Model	R	R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.662[a]	.438	.438	46.033	1	59	.000

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.302	1	6.302	46.033	.000[b]
	Residual	8.077	59	.137		
	Total	14.379	60			

a. Dependent Variable: SumD

b. Predictors: (Constant), SumA3

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.905	.269		7.093	.000
	SumA3	.486	.072	.662	6.785	.000

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إيصال الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423[a]	.179	.121	.47055

a. Predictors: (Constant), SumB4, SumB3, SumB1, SumB2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	2.709	4	.677	3.059	.024[b]
1	Residual	12.400	56	.221		
	Total	15.109	60			

a. Dependent Variable: SumC

b. Predictors: (Constant), SumB4, SumB3, SumB1, SumB2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2.286	.544		4.198	.000
	SumB1	.142	.147	.158	.960	.341
1	SumB2	-.005	.208	-.004	-.025	.980
	SumB3	.220	.104	.299	2.102	.040
	SumB4	.045	.138	.050	.326	.745

a. Dependent Variable: SumC

Model Summary

Model	R	R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.854[a]	.730	.730	159.306	1	59	.000
2	.894[b]	.799	.069	20.019	1	58	.000

a. Predictors: (Constant), SumB1

b. Predictors: (Constant), SumB1, SumB3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.493	1	10.493	159.306	.000[b]
	Residual	3.886	59	.066		
	Total	14.379	60			
2	Regression	11.490	2	5.745	115.338	.000[c]
	Residual	2.889	58	.050		
	Total	14.379	60			

a. Dependent Variable: SumD

b. Predictors: (Constant), SumB1

c. Predictors: (Constant), SumB1, SumB3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.197	.201		5.955	.000
	SumB1	.746	.059	.854	12.622	.000
2	(Constant)	.765	.200		3.830	.000
	SumB1	.624	.058	.715	10.729	.000
	SumB3	.214	.048	.298	4.474	.000

a. Dependent Variable: SumD

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية والبيئة الفنية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.516[a]	.267	.241	.43706

a. Predictors: (Constant), SumD2, SumD1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4.030	2	2.015	10.548	.000[b]
1	Residual	11.079	58	.191		
	Total	15.109	60			

a. Dependent Variable: SumC

b. Predictors: (Constant), SumD2, SumD1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.787	.437		4.085	.000
1	SumD1	.228	.124	.268	1.638	.071
	SumD2	.309	.150	.302	2.070	.043

a. Dependent Variable: SumC

Model	R	R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.864[a]	.746	.746	173.728	1	59	.000
2	1.000[b]	1.000	.254	11.112	1	58	.000

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.734	1	10.734	173.728	.000[b]
	Residual	3.645	59	.062		
	Total	14.379	60			
2	Regression	14.379	2	7.189	127.413.	.000[b]
	Residual	.000	58	.000		
	Total	14.379	60			

a. Dependent Variable: SumD

b. Predictors: (Constant), Sumc1

c. Predictors: (Constant), Sumc1, Sumc2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.745	.226		3.290	.002
	Sumc1	.731	.055	.864	13.181	.000
2	(Constant)	1.007E-013	.000		.	.
	Sumc1	.500	.000	.591	10.726.	.000
	Sumc2	.500	.000	.573	10.543.	.000